
BACHELORARBEIT

Frau
Beatrice Hönig

Events als Instrument der Mitarbeiterkommunikation

Status quo und Perspektiven des Einsatzes von
Events im Rahmen des Personalmanagements in
kleinen und mittleren Unternehmen

Mittweida, 2013

BACHELORARBEIT

Events als Instrument der Mitarbeiterkommunikation

Status quo und Perspektiven des Einsatzes von
Events im Rahmen des Personalmanagements in
kleinen und mittleren Unternehmen

Autorin:

Frau Beatrice Hönig

Studiengang:

Medienmanagement

Seminargruppe:

MM-10w1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

M. Sc., M.B.A. André Schneider

Einreichung:

Mittweida, 06.08.2013

BACHELOR THESIS

Events as instrument of communication with employees

Status quo and future aspects of usage of events
for the purposes of human resource management
in small and medium-sized businesses

author:

Ms. Beatrice Hoenig

course of studies:

Media Management

seminar group:

MM-10w1-B

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

second examiner:

M.Sc., M.B.A. André Schneider

submission:

Mittweida, 06.08.2013

Bibliografische Angaben

Hönig, Beatrice

Events als Instrument der Mitarbeiterkommunikation – Status quo und Perspektiven des Einsatzes von Events im Rahmen des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen

Events as instrument of communication with employees – Status quo and future aspects of usage of events for the purposes of human resource management in small and medium-sized businesses

77 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Der Fachkräftemangel und Wertewandel der heutigen Zeit zwingt Unternehmen verstärkt zum Umdenken. Ein strategisches Personalmanagement und die damit einhergehende Mitarbeiterkommunikation rückt dabei immer mehr in den Vordergrund. Ein wichtiges Instrument dieser internen Kommunikation sind spezielle Events für die Zielgruppe der Mitarbeiter. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen bieten sich viele Chancen des Einsatzes dieser Events, von der Mitarbeitermotivation bis hin zur Erhöhung der Bindung an das Unternehmen. Häufig wird diese Form der Kommunikation allerdings in ihrer Bedeutung stark unterschätzt. In der vorliegenden Arbeit wird über den theoretischen Ansatz hinaus der Status quo des Einsatzes von Mitarbeiterereignissen in kleinen und mittleren Unternehmen ermittelt. Des Weiteren werden Handlungsempfehlungen für die Zukunft gegeben.

„Sage es mir, und ich vergesse es.

Zeige es mir, und ich erinnere mich.

Lass es mich tun, und ich behalte es.“

Konfuzius, 551–479 v. Chr.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung und Abgrenzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Erfolgsfaktor Personalmanagement	3
2.1 Entwicklungen am Arbeitsmarkt	3
2.2 Abgrenzung des Begriffes Personalmanagement	4
2.3 Kernaufgaben des Personalmanagements	4
2.3.1 Mitarbeiterbetreuung und Personalarbeit	5
2.3.2 Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation	9
2.3.3 Mitarbeiterentwicklung und Change Management	11
2.4 Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen	13
2.5 Nachhaltiges Personal- und Wissensmanagement	14
3 Mitarbeiterkommunikation	16
3.1 Relevanz der Mitarbeiterkommunikation	16
3.2 Formen interner Kommunikation	18
3.3 Ziele innengerichteter Kommunikation	20
3.4 Instrumente der Mitarbeiterkommunikation	24
3.4.1 Schriftliche Kommunikation	24
3.4.2 Online-Kommunikation	27
3.4.3 Persönliche Kommunikation	29
4 Events als Instrument der Mitarbeiterkommunikation	32
4.1 Begriffsklärung Mitarbeitererevents	32
4.2 Neurokommunikation als Ansatz erfolgreicher Events	33
4.3 Mitarbeitererevents gezielt einsetzen	36
4.3.1 Zielgruppen	40
4.3.2 Arten von Mitarbeitererevents	41

4.4	Gesamtplanung der Mitarbeitererevents	44
4.4.1	Situationsanalyse	46
4.4.2	Strategische Planung	46
4.4.3	Operative Planung	48
4.4.4	Umsetzung	53
4.4.5	Eventkontrolle	54
5	Empirische Studie – Status quo des Einsatzes von Mitarbeitererevents	57
5.1	Methodik der umfragebasierten Untersuchung	57
5.1.1	Untersuchungsansatz und Zielgruppe	57
5.1.2	Erhebung und Auswertung der Untersuchungsergebnisse.....	57
5.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	60
5.2.1	Einschätzung der Attraktivität als Arbeitgeber	60
5.2.2	Einsatz interner Veranstaltungen zur Kommunikation	60
5.2.3	Gründe bei Nichtdurchführung	61
5.2.4	Anlässe für den Einsatz von Mitarbeitererevents	61
5.2.5	Organisatorische Zuordnung der Planung	62
5.2.6	Anzahl der Mitarbeiterveranstaltungen	63
5.2.7	Entscheidungsträger über Mitarbeiterveranstaltungen	63
5.2.8	Zielgruppen interner Veranstaltungen.....	64
5.2.9	Ziele von Mitarbeitererevents	64
5.2.10	Instrumente der Vorfeldkommunikation	65
5.2.11	Gesamtbudget für Mitarbeiterveranstaltungen.....	65
5.2.12	Location.....	66
5.2.13	Mittel der Eventinszenierung.....	66
5.2.14	Formen der Erfolgskontrolle für Mitarbeitererevents	67
5.2.15	Instrumente der Nachkommunikation	68
5.2.16	Bedeutung und Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren	68
5.2.17	Relevanz der Mitarbeitererevents	71
6	Fazit und Zukunftsperspektiven.....	73
6.1	Resümee	73
6.1.1	Mitarbeitererevents in kleinen und mittleren Unternehmen.....	74
6.2	Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung	77
	Literaturverzeichnis.....	78
	Anlagen	86
	A – Fragebogen.....	87
	B – Ergebnisse der Befragung: Tabellen.....	96
	C – Ergebnisse der Befragung: Abbildungen	113
	Eigenständigkeitserklärung.....	125

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
ebd.	ebenda
et al.	lateinisch für "und andere"
etc.	et cetera
f	folgende
ff	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
M&A	Mergers & Acquisitions
NPM	Nachhaltiges Personalmanagement
S.	Seite
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	Tabelle
u.v.m.	und viele mehr
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: 3-Säulen-Modell des Personalmanagements.....	5
Abb. 2: Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen.....	7
Abb. 3: Führungsstile - autoritär vs. kooperativ.....	10
Abb. 4: Strategische Ziele der Personalentwicklung.....	12
Abb. 5: Folgen eines Mitarbeiterausfalls im Vergleich	17
Abb. 6: Drei Formen innengerichteter Kommunikation	18
Abb. 7: Maslowsche Bedürfnispyramide	22
Abb. 8: Kommunikationsfahrplan nach DÄFLER	31
Abb. 9: Abgrenzung des Begriffs „Event“	33
Abb. 10: Der Pilot und der Autopilot.....	34
Abb. 11: Interne Erfolgskette der Mitarbeitererevents.....	37
Abb. 12: Grundschemata des Flow-Ansatzes	39
Abb. 13: Dreidimensionale Typologie der Eventmarketing-Formen.....	42
Abb. 14: Prozess des Eventmarketing	45
Abb. 15: Katalog innen-gerichteter Ziele für das Event-Marketing.....	47
Abb. 16: Hauptemotionen der Eventansprache und deren Maßnahmenplanung	50
Abb. 17: Anzahl der Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen	58
Abb. 18: Einordnung in familien- und nicht-familiengeführte Unternehmen.....	59
Abb. 19: Einsatz interner Veranstaltungen zur Mitarbeiterkommunikation	60
Abb. 20: Organisatorische Zuordnung der Planung von Mitarbeitererevents	62
Abb. 21: Anzahl der Mitarbeiterveranstaltungen bezogen auf ein Jahr	63
Abb. 22: Gesamtbudget für Mitarbeiterveranstaltungen	65
Abb. 23: Formen der Erfolgskontrolle für Mitarbeitererevents.....	67
Abb. 24: Importance-Performance-Matrix: Erfolgsfaktoren Mitarbeitererevents	69
Abb. 25: Entwicklung der Relevanz von Mitarbeiterveranstaltungen	72
Abb. 26: Einschätzung der Attraktivität als Arbeitgeber	113
Abb. 27: Gründe für die Nichtdurchführung von Mitarbeiterveranstaltungen	114
Abb. 28: Einsatz alternativer Kommunikationsformen	114
Abb. 29: Anlässe für den Einsatz von Mitarbeitererevents.....	115
Abb. 30: Entscheidungsträger über Mitarbeiterveranstaltungen	116
Abb. 31: Zielgruppen interner Veranstaltungen	116

Abb. 32: Relevanz der Veranstaltungsziele von Mitarbeitererevents.....	117
Abb. 33: Instrumente der Vorfeldkommunikation	118
Abb. 34: Entwicklung der Eventbudgethöhe in den nächsten fünf Jahren.....	119
Abb. 35: Auswahl der Location im Bezug auf die Nähe zum Firmensitz.....	119
Abb. 36: Relevanz der Mittel der Eventinszenierung	120
Abb. 37: Instrumente der Nachkommunikation	121
Abb. 38: Relevanz Event in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität – Allgemein	122
Abb. 39: Relevanz Event in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität – Firma.....	122
Abb. 40: Hauptstandort der teilnehmenden Unternehmen nach Bundesland.....	123
Abb. 41: Einordnung der teilnehmenden Unternehmen in Wirtschaftsbereiche	124

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Einschätzung der Attraktivität als Arbeitgeber	96
Tab. 2: Einsatz interner Veranstaltungen zur Mitarbeiterkommunikation.....	96
Tab. 3: Gründe für die Nichtdurchführung von Mitarbeiterveranstaltungen	97
Tab. 4: Einsatz alternativer Kommunikationsformen.....	97
Tab. 5: Anlässe für den Einsatz von Mitarbeitererevents.....	98
Tab. 6: Organisatorische Zuordnung der Planung von Mitarbeitererevents.....	99
Tab. 7: Anzahl der Mitarbeiterveranstaltungen bezogen auf ein Jahr.....	99
Tab. 8: Entscheidungsträger über Mitarbeiterveranstaltungen	99
Tab. 9: Zielgruppen interner Veranstaltungen.....	100
Tab. 10: Relevanz der Veranstaltungsziele von Mitarbeitererevents (Mittelwert)	100
Tab. 11: Relevanz der Veranstaltungsziele von Mitarbeitererevents	101
Tab. 12: Instrumente der Vorfeldkommunikation	102
Tab. 13: Gesamtbudget für Mitarbeiterveranstaltungen.....	102
Tab. 14: Entwicklung der Eventbudgethöhe in den nächsten fünf Jahren	102
Tab. 15: Auswahl der Location im Bezug auf die Nähe zum Firmensitz.....	103
Tab. 16: Relevanz der Mittel der Eventinszenierung (Mittelwert).....	103
Tab. 17: Relevanz der Mittel der Eventinszenierung	104
Tab. 18: Formen der Erfolgskontrolle für Mitarbeitererevents.....	105
Tab. 19: Instrumente der Nachkommunikation	105
Tab. 20: Erfolgsfaktoren bei Mitarbeitererevents – Bedeutung (Mittelwert)	106
Tab. 21: Erfolgsfaktoren bei Mitarbeitererevents – Bedeutung	107
Tab. 22: Erfolgsfaktoren bei Mitarbeitererevents – Berücksichtigung (Mittelwert)	108
Tab. 23: Erfolgsfaktoren bei Mitarbeitererevents – Berücksichtigung	109
Tab. 24: Relevanz Event in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität – Allgemein	110
Tab. 25: Relevanz Event in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität – Firma.....	110
Tab. 26: Entwicklung der Relevanz von Mitarbeiterveranstaltungen	110
Tab. 27: Anzahl der Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen	111
Tab. 28: Hauptstandort der teilnehmenden Unternehmen nach Bundesland	111
Tab. 29: Einordnung der teilnehmenden Unternehmen in Wirtschaftsbereiche.....	112
Tab. 30: Einordnung in familiengeführte und nicht-familiengeführte Unternehmen	112

1 Einleitung

In wirtschaftlich unruhigen Zeiten, die geprägt sind von Veränderung und Unsicherheit, stehen Unternehmen neuen Herausforderungen gegenüber, die sie nur schwer beeinflussen können. Es handelt sich um die Überalterung Deutschlands, fehlende qualifizierte Fachkräfte am Arbeitsmarkt und den zunehmenden Wertewandel, vom Konsum hin zum Erlebnis, innerhalb der Gesellschaft. Hier muss der erfolgreiche Arbeitgeber der Zukunft einschreiten und sich den Veränderungen nicht nur anpassen, sondern diese im bestmöglichen Fall mitgestalten. Den Ansatz dazu finden Arbeitgeber nicht nur außerhalb ihrer Firma, sondern vor allem innerhalb. Mitarbeiter sind der wesentliche Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Heute reicht es nicht mehr, einen Arbeitnehmer ins Unternehmen zu holen und zu hoffen, dass derjenige seine Arbeit auch richtig macht. Es muss Einfluss genommen werden auf die persönliche Entfaltung eines Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens. Entwicklungsmöglichkeiten stehen genauso im Vordergrund wie ein gutes Betriebsklima, eine Work-Life-Balance und viel andere Faktoren, wie Spaß, Gesundheit und die stark an Bedeutung zunehmende Erlebnisorientierung.

1.1 Zielsetzung und Abgrenzung

Ziel der Arbeit ist es, die Signifikanz der Mitarbeiterkommunikation deutlich zu machen, welche gerade in Zeiten der Veränderung häufig vernachlässigt wird. Des Weiteren sollen Wege der internen Kommunikation aufgezeigt werden, mit einem Fokus auf die sich ständig weiterentwickelnden internen Events. Der Stellenwert des Events als Kommunikationsinstrument soll hervorgehoben und die Relevanz im Bereich der Mitarbeitermotivation erläutert werden. Wird innerhalb dieser Arbeit von Mitarbeiterkommunikation gesprochen, so meint dies die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und deren direkten Vorgesetzten sowie die Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und der Geschäftsführung. Die Unternehmenskommunikation wird aufgrund ihrer Bandbreite bei dieser Arbeit außen vor gelassen.

Der Status quo des Einsatzes von Mitarbeitererevents wurde anhand einer empirischen Studie ermittelt, welche sich auf kleine und mittlere Unternehmen bezieht. Diese Auswahl wurde getroffen, da sie die Mehrzahl der Arbeitsplätze in Deutschland stellen und deutsche Unternehmen im Jahr 2010 zu 99,7 % Mittelständler waren.¹

¹ vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013)

Es gibt unterschiedlichste Abgrenzungsvarianten ab wann Unternehmen als KMU gelten, bezogen auf Mitarbeiterzahl, Jahresumsatz in Millionen oder die Unternehmensführung². Als Auswahlkriterium wurde in dieser Arbeit die Mitarbeiterzahl, mit einer Höhe von bis zu 500 Mitarbeitern, zu Grunde gelegt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zunächst wird das Personalmanagement betrachtet, welches für die Mitarbeiterbindung unabdingbar ist. Die Entwicklungen am Arbeitsmarkt werden ebenso aufgegriffen, wie die Kernaufgaben des Personalmanagements, welche von der Betreuung, über die Führung bis hin zur Mitarbeiterentwicklung reichen. Des Weiteren werden die Besonderheiten und Chancen der Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen herausgestellt, welche im Bezug auf Information und Kommunikation einen großen Vorteil gegenüber Großunternehmen haben.

Kapitel drei beschäftigt sich mit der an das Personalmanagement angelehnten Mitarbeiterkommunikation, welche immer mehr in den Vordergrund rückt. Es sollen vor allem die Relevanz dieser internen Kommunikation deutlich gemacht und die weitreichenden Ziele definiert werden. Unternehmen können sich vieler Instrumente der Mitarbeiterkommunikation bedienen. Dabei haben manche eher massenmedialen Charakter, andere wiederum sind sehr persönlich. Hier erfolgt die Überleitung zu einem sehr bedeutsamen Teil der dialogorientierten Kommunikation, dem Mitarbeiterevent. Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der zielgruppenspezifischen Ansprache dieser Events, den Arten und der organisatorisch aufwendigen und doch unerlässlichen Gesamtplanung von Events im Allgemeinen. Ergänzend wirft die Arbeit einen kurzen Einblick in die Wissenschaft der Hirnforschung und der damit verbundenen Ansätze für die Planung erfolgreicher Events. Kapitel fünf und sechs bilden den Rahmen der empirischen Studie zum gegenwärtigen Stand des Einsatzes von Mitarbeitererevents in KMU und runden die Ergebnisse der Untersuchung mit einer Interpretation und Handlungsempfehlungen ab. Darüber hinaus widmet sich das letzte Kapitel einer kurzen Zusammenfassung der Arbeit, den Zukunftsperspektiven im Bereich der Mitarbeitererevents und gibt neue Anstöße für die zukünftige Forschung auf diesem Gebiet.

² Führung = inhabergeführte Unternehmen oder nicht inhabergeführte Unternehmen

2 Erfolgsfaktor Personalmanagement

Personalmanagement gehört in verschiedenster Form zu jedem Unternehmen. Sei es die reine Verwaltung der personellen Ressourcen oder die strategische Planung von der Personalbetreuung bis hin zur -freisetzung. Wie effektiv die Mitarbeiter der Personalabteilung arbeiten können, hängt von vielen Faktoren ab und ist von Firma zu Firma verschieden. Im Folgenden widmet sich dieses Kapitel den Aufgaben und Chancen des Personalmanagements im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung. Zuvor werden die Entwicklungen am Arbeitsmarkt aufgezeigt, um die Relevanz eines strategischen Personalmanagements zu verdeutlichen.

2.1 Entwicklungen am Arbeitsmarkt

Der demographische Wandel wird in den nächsten Jahren ein ernstes Problem für Unternehmen in Deutschland werden.³ Mitarbeiter, die jahrelang im Unternehmen Erfahrungen gesammelt haben, gehen in den Ruhestand und nehmen ihr Wissen mit. Qualifizierte Fachkräfte fehlen und dies kann zu einem einschneidenden Wachstums- hemmnis deutscher Unternehmen führen.⁴ Schon heute klafft eine Lücke zwischen Angebot und Nachfrage von Ausbildungsplätzen in deutschen Unternehmen. Während immer mehr Unternehmen Stellen nicht angemessen besetzen können, stehen dem gegenüber Millionen Arbeitslose. Grund dafür ist, dass verfügbare Bewerber nicht über die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen verfügen.⁵ Auch die sich ständig weiterentwickelnde Wissensgesellschaft und der Wertewandel werden zu einer Herausforderung, denen sich Unternehmen in Zukunft stellen müssen. Vor allem die neue Generation, die jetzt angelernt werden muss, hat andere Wünsche an einen potenziellen Arbeitsplatz. Dazu zählen Werte wie Karriere, Arbeitsplatzsicherheit und Spaß sowie Partizipation, Individualität und das Einbringen spielerischer Elemente.⁶ Diese innerhalb des Unternehmens umzusetzen stellt für viele Firmen ein Problem dar, da für die verschiedenen Felder ein strategisches Personalmanagement notwendig, aber meist nicht vorhanden ist. Die vielfältigen, sich ständig ändernden Rahmenbedingungen sorgen dafür, dass die „Ressource“ Mitarbeiter verknappt.⁷ Auch die zunehmende Globalisierung führt zu einem vermehrten Wettbewerbsdruck, da im Ausland meist günstiger produziert werden kann als in Deutschland.⁸

³ vgl. Helmrich, R. et al. (2012) S. 1f

⁴ vgl. Index – Agentur für strategische Öffentlichkeitsarbeit und Werbung GmbH (2008) S. 9

⁵ vgl. Sponheuer, B. (2010) S. 8 f

⁶ vgl. Kolb, M. (2010) S. 32 sowie Dahrendorf, S. (2011) S. 148

⁷ vgl. Forster, A. / Erz, A. / Jenewein, W. (2012) S. 279

⁸ vgl. Kolb, M. (2010) S. 27

International betrachtet, stehen deutsche Produkte für Qualität. Diesen Wettbewerbsvorsprung gilt es zu halten und auszubauen. Ohne qualifizierte und motivierte Mitarbeiter wird dies zukünftig nicht möglich sein. Umso elementarer ist es sich die Aufgaben eines erfolgreichen Personalmanagements vor Augen zu führen.

2.2 Abgrenzung des Begriffes Personalmanagement

Personalmanagement wird in der heutigen Zeit oft als Human Resource Management bezeichnet und beschäftigt sich mit dem Humankapital eines Unternehmens. Die Aufgaben sind dabei strategisch und operativ zugleich, da sich aus der Personalstrategie konkrete operative Maßnahmen ableiten lassen. Langfristiges Ziel des Personalmanagement ist es, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten, was die Personalgewinnung, –entwicklung und Mitarbeiterführung einbezieht. Verantwortlichkeiten für den Bereich Personalmanagement lassen sich nicht auf nur eine Stelle im Unternehmen festlegen, da alle Führungskräfte innerhalb des Unternehmens für den jeweiligen Bereich zuständig sind.⁹ Wichtig hierbei ist, dass die Personalabteilung im Arbeitsalltag meist nur einen unterstützenden Charakter hat. Im Mittelpunkt der Kommunikation stehen immer die Mitarbeiter und die Führungskräfte eines Unternehmens. Personalmanagement ist kein unbeweglicher Begriff, sondern es entwickelt sich stetig weiter.

2.3 Kernaufgaben des Personalmanagements

Die Aufgaben des Personalmanagements sind ebenso vielfältig wie die Interessen und Werte der Mitarbeiter. Sie reichen von der Mitarbeitergewinnung, über die Entwicklung und Förderung qualifizierter und kompetenter Mitarbeiter, bis hin zur Personalfreisetzung. Während sich einige Unternehmen immer noch in der reinen Verwaltungsphase, und damit in der ersten Entwicklungsstufe des Personalmanagements befinden, haben andere das Potential dieses Bereiches schon längst erkannt und sind in die Stufe des unternehmerischen Personalmanagements als Business Partner aufgestiegen. Hier stehen schwerpunktmäßig Mitarbeiterbindung, Kompetenz- und Talent Management sowie Prozessoptimierung auf der Tagesordnung.¹⁰

⁹ vgl. Stock-Homburg, R. (2010) S. 15f

¹⁰ vgl. Kolb, M. (2010) S. 13

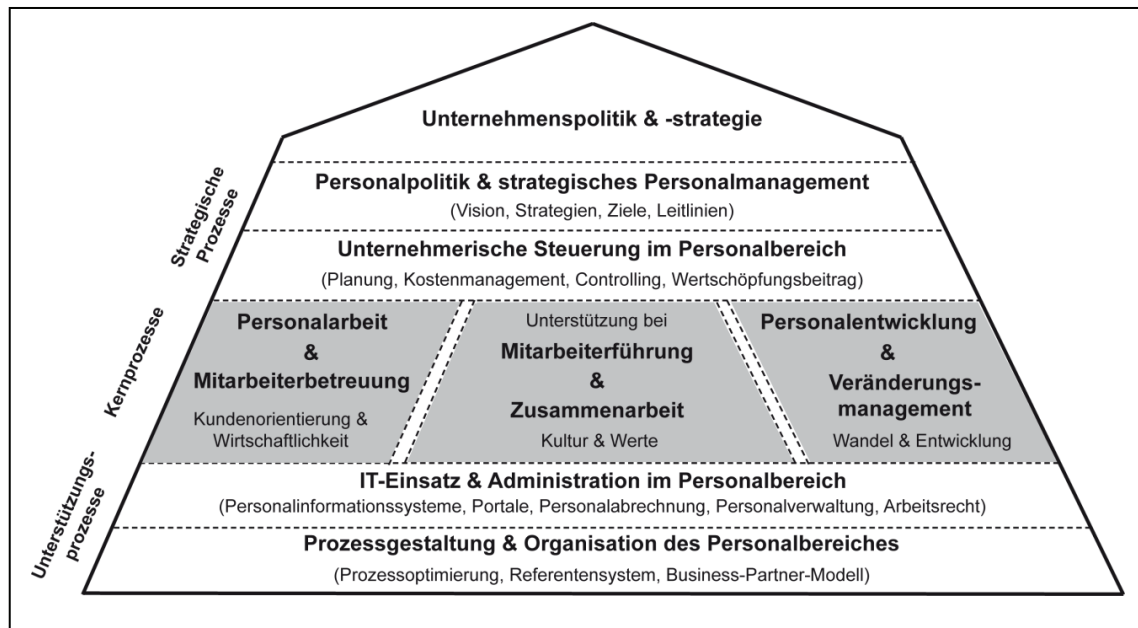


Abb. 1: 3-Säulen-Modell des Personalmanagements

Quelle: in Anlehnung an Hochschule Pforzheim, Fakultät für Wirtschaft und Recht

Mit Hilfe des 3-Säulen-Modells soll die Eingliederung des Personalmanagements in die Prozesse eines Unternehmens deutlich gemacht und die Bedeutung der verschiedenen Kernaufgaben aufgezeigt werden. Diese werden auf den nächsten Seiten genauer betrachtet.

2.3.1 Mitarbeiterbetreuung und Personalarbeit

Im Rahmen der Mitarbeiterbetreuung, welche eine grundlegende personalwirtschaftliche Aufgabe in Unternehmen darstellt, gilt es die Teilbereiche genauer zu betrachten. Dazu zählen das Personalmarketing, Employer Branding sowie die interne Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung, Fluktuation und Personalfreisetzung.¹¹ **Personalmarketing** enthält sowohl interne als auch externe Elemente und ist langfristig orientiert, da hier der Fachkräftemangel, der durch den demographischen Wandel auftritt abgefedert werden soll. Zu Beginn stehen die Ermittlung des quantitativen und qualitativen Mitarbeiterbedarfs, die Herausarbeitung der wesentlichen Zielgruppen sowie die Analyse der Wettbewerbssituation am Markt. Danach müssen sowohl Ziele definiert als auch Strategien festgelegt und umgesetzt werden.¹²

¹¹ vgl. Kolb, M. (2010) S. 82

¹² vgl. Kirchgeorg, M. / Müller, J. (2013) S. 76f

Mitarbeiter werden nicht nur außerhalb des Unternehmens mittels Stellenanzeigen, E-Recruiting¹³ und Jobbörsen gesucht, sondern auch intern durch Aktionen zur Mitarbeiterbindung gehalten. Hier spielen vor allem Arbeitszufriedenheit, ein gutes Betriebsklima, innerbetriebliche Information und Entwicklungsmöglichkeiten eine große Rolle.¹⁴ Für potenzielle Bewerber ist hingegen der persönliche Eindruck, den sie vom Unternehmen erhalten essentiell. Auch hier sind die aktuellen Mitarbeiter der wichtigste Multiplikator und somit ein Entscheidungsfaktor für oder gegen das Unternehmen.¹⁵ Meistens ist die Personalbetreuung in Unternehmen mit der Einstellung und kurzen Einweisung eines neuen Mitarbeiters beendet. Genau hier muss das Personalmanagement ansetzen. Patenprogramme können der Integration in die sozialen Strukturen des Unternehmens dienen und die Vermittlung speziellen Wissens fördern.¹⁶ Der schrittweise Eingliederungsprozess nimmt Zeit in Anspruch, ist aber bezogen auf die Leistungsfähigkeit der neugewonnenen Fachkraft eine ratsame Maßnahme.

Für Unternehmen gilt es zu beachten, dass sich die größten Potentiale oft in der eigenen Firma verbergen. Hier bieten sich laut *STOCK-HOMBURG* vielfältige Chancen für Unternehmen. Aufgelistet werden unter anderem die Punkte

- „Sicherung/Erhalt von unternehmensspezifischem Wissen
- Einsparung von Einarbeitungskosten für extern rekrutierte Mitarbeiter
- Schnellere Sozialisierung interner Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf die Unternehmenskultur
- Bindung und Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern durch vielseitige Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen
- Höhere Arbeitszufriedenheit durch die Möglichkeit, die Aufgaben zu wechseln“¹⁷.

Des Weiteren ist die Vertrautheit eines bestehenden Mitarbeiters mit den Werten, der Kultur und den Ansprüchen des Unternehmens ein Faktor, der die interne Personalgewinnung gerade für kleine und mittlere Unternehmen sehr attraktiv macht.¹⁸

¹³ E-Recruiting = softwaregestütztes Bewerbermanagement

¹⁴ vgl. Kolb, M. (2010) S. 85

¹⁵ vgl. Esch, F.-R. et al. (2011) S. 14

¹⁶ vgl. Brexendorf, T. et al. (2012) S. 363

¹⁷ Stock-Homburg, R. (2010) S. 151

¹⁸ vgl. Kolb, M. (2010) S. 105

Teilbereich der Mitarbeiterbetreuung ist ebenso das in den Medien häufig diskutierte **Employer Branding**. Im Mittelpunkt steht die Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber, sowohl extern für potenzielle und ehemalige Mitarbeiter als auch intern für aktuell Beschäftigte. Denn die Employer Brand besteht über den gesamten Zeitraum des Kontaktes zwischen Unternehmen und Individuum, also von der ersten Kontaktaufnahme eines potenziellen Mitarbeiters, über die Wegbegleitung aktueller Mitarbeiter, bis hin zur Kontaktpflege mit ehemaligen Mitarbeitern.¹⁹ Die nachfolgenden Betrachtungen beziehen sich auf die Bedeutung des Employer Branding für die Zielgruppe der aktuellen Mitarbeiter. Ziel ist es, eine emotionale Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen aufzubauen und dadurch die Leistungsbereitschaft zu stärken. Dies schlägt sich auch auf die Fluktuationsrate und die Krankenstandsquote nieder.²⁰ Laut einer Studie von Gallup (Engagement Index Deutschland 2012) weisen 85% aller Mitarbeiter nur eine geringe bis gar keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber auf. Die dadurch verursachten Kosten belaufen sich aufgrund innerer Kündigung auf eine Summe zwischen 112 und 138 Milliarden Euro jährlich.²¹

Dieses Ergebnis zeigt deutlich, wie wichtig eine emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen ist. Dabei beschreibt die **Mitarbeiterbindung** eine Art „psychologischen Vertrag“²², geschlossen zwischen Mitarbeiter und Unternehmen.

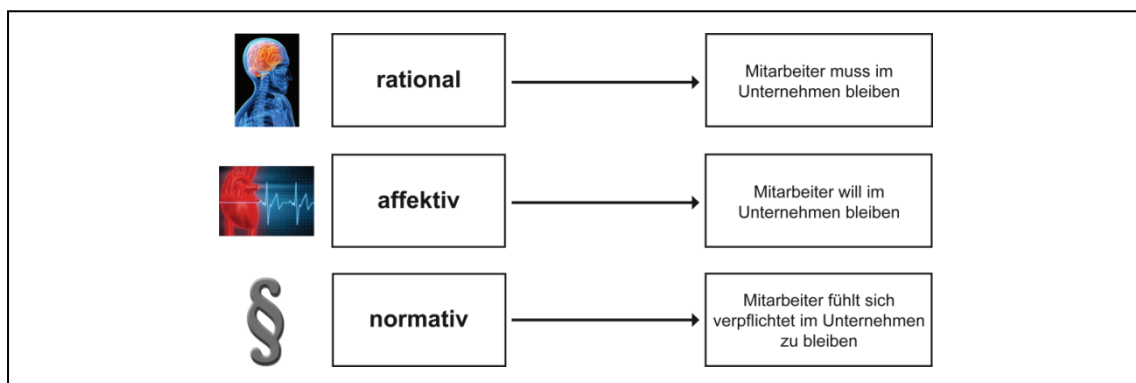


Abb. 2: Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen

Quelle: in Anlehnung an Esch, F.-R. / Gawlowski, D. / Kleinlosen, J. (2009) S.14

Im Hinblick auf das Commitment, welches die Bindung eines Mitarbeiters an sein Unternehmen und die damit verbundenen Faktoren Identifikation und Involvement beschreibt, gilt es drei Arten zu unterscheiden (vgl. Abb. 2).²³

¹⁹ vgl. Böttger, E. (2012) S. 26

²⁰ vgl. Sponheuer, B. (2010) S. 97

²¹ vgl. Gallup GmbH (2013)

²² Kolb, M. (2010) S. 149

²³ vgl. Stock-Homburg, R. (2010) S. 58

Zum einen ist das *affektive Commitment* zu nennen. Hier besteht das größte Potential, da der Mitarbeiter dabei emotional an Produkt und Unternehmen gebunden ist.²⁴ Er hat sich mit Leib und Seele dem Unternehmen verschrieben und identifiziert sich mit dessen Werten und Zielen. Stimmen die Werte des Unternehmens mit denen des Mitarbeiters überein, erfolgt eine emotionale Bindung. Je höher die Übereinstimmung ist, desto höher ist die Bindung. Die Arbeit wird nicht als Pflicht angesehen, sondern der Mitarbeiter ist stolz für das Unternehmen arbeiten zu dürfen.²⁵

Die zweite Art des Commitments wird eher vom Verstand bestimmt. Beim *rationalen Commitment* geht der Mitarbeiter davon aus, dass er im Unternehmen bleiben muss, weil er beispielsweise keine Alternativen sieht und abhängig von seinem Arbeitsplatz ist. Diese Form der Bindung ist dabei nicht zu unterschätzen, da aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur nicht alle Menschen in der Lage sind, sich stark emotional zu binden.²⁶

Die letzte und langfristig am schwersten zu beeinflussende Form ist das *normative Commitment*. Hier fühlt sich der Mitarbeiter dem Unternehmen moralisch verpflichtet²⁷, beispielsweise weil die Familie schon seit Generationen für das Unternehmen tätig ist²⁸. Für kleine und mittlere Unternehmen, die im besten Falle familiengeführt sind, spielt auch diese Art des Commitments eine große Rolle, da Wert auf Tradition und Familienbezug gelegt wird.

Grundsätzlich bedeutet Mitarbeiterbindung im weiteren Sinne nicht nur eine lange Dauer des Arbeitsverhältnisses, sondern auch die Bereitschaftsstärkung aktueller und ehemaliger Mitarbeiter, dass Unternehmen positiv nach außen darzustellen und sich zugehörig zu fühlen.²⁹ Daher ist es für Unternehmen umso wichtiger, keine Zielgruppe im Employer Branding außer Acht zu lassen und die Kontaktpflege auch nach dem Austritt aus der Arbeitswelt aufrecht zu erhalten.

Neue Themen im Bereich der Personalarbeit sind unter anderem das **Diversity Management**, was die Akzeptanz und Nutzung der Vielfalt der vorhandenen Mitarbeiter im Unternehmen beschreibt sowie die **Familienförderung** im Bezug auf junge Familien aber auch pflegebedürftige Familienangehörige.³⁰

²⁴ vgl. Wentzel, D. et al. (2012) S. 86f

²⁵ vgl. Esch, F.-R. / Strödter, K. (2008) S. 56ff

²⁶ vgl. ebd. S.64

²⁷ vgl. Wentzel, D. et al. (2012) S. 86f

²⁸ vgl. Esch, F.-R. / Strödter, K. (2008) S. 56ff

²⁹ vgl. Böttger, E. (2012) S. 356

³⁰ vgl. Kolb, M. (2010) S. 152ff

In Anbetracht steigender Arbeitsbelastungen werden Themen wie Gesundheitsmanagement und **Work-Life-Balance** an Brisanz gewinnen.³¹ Es gilt einen gesunden Ausgleich zu schaffen, zwischen dem Arbeits- und Freizeitbereich, wobei es hier immer wieder zu Überschneidungen kommen kann. Kontakte, die zwischen Kollegen geknüpft werden, entwickeln sich zu Freundschaften und die Arbeitswelt wird in die Freizeit hineingetragen. Im Personalmanagement muss auf jeden Mitarbeiter individuell eingegangen werden, denn die Probleme und Herausforderungen sind so unterschiedlich wie die Mitarbeiter selbst.

2.3.2 Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation

Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation greifen nahtlos ineinander über. Versteht es der Vorgesetzte nicht zu führen, geht im Umkehrschluss auch die Motivation der Mitarbeiter verloren. Führungskräfte haben eine zentrale Vorbildfunktion und müssen sich dieser auch bewusst sein.³² Ihre Aufgaben im Umgang mit den Mitarbeitern sind dabei vielfältig. Sie sind Kommunikator von Informationen die durch die Unternehmensleitung gestreut werden, müssen neue Mitarbeiter ihrem Aufgabenbereich zuteilen, gegebenenfalls einweisen und diese dauerhaft motivieren, damit die Leistungsbereitschaft nicht verloren geht. Um verstehen zu können, wie wichtig Mitarbeiterführung ist, bedarf es der grundlegenden Definition einer Führungssituation. Nach *STOCK-HOMBURG* ist diese immer gekennzeichnet durch eine soziale Interaktion zwischen den beteiligten Personen und einer zielorientierten Beeinflussung von Haltung und Verhalten des Mitarbeiters.³³ Die Parteien verbinden gemeinsame zu erfüllende Aufgaben und die Erfüllung gemeinsamer Ziele, die geprägt sind durch die vorgegebenen Unternehmensziele.³⁴

Die Art und Weise der Führung kann dabei sehr unterschiedlich sein. Eine Abgrenzung der Führungsstile ist im Hinblick auf den Grad der Mitbestimmung der Mitarbeiter zu treffen (vgl. Abb. 3, S. 10). Auf der einen Seite steht die vollkommene Führung durch den Vorgesetzten, der sogenannte autoritäre Führungsstil. Hier hat der Mitarbeiter nur sehr geringe bis gar keine Entscheidungsspielräume und erfüllt nur die an ihn gestellten Anforderungen und Aufgaben. Für ein produktives Arbeiten ist dieser Führungsstil nicht zu empfehlen. Mitarbeiter brauchen ein gewisses Maß an Selbstbestimmung und vor allem Verantwortung. Bleibt dies aus, sinkt die Bereitschaft des Einsatzes für den Erfolg des Unternehmens. Diesem eher demotivierenden Führungsstil, steht ein mitarbeiterorientierter, leistungssteigernder und zukunftsweisender Führungsstil gegenüber.

³¹ vgl. Stock-Homburg, R. (2013) S. 619

³² vgl. Esch, F.-R. / Hartmann, K. / Strödter, K. (2012) S. 134

³³ vgl. Stock-Homburg, R. (2010) S. 479f

³⁴ vgl. Kolb, M. (2010) S. 408

Kooperative Führung lässt dem Mitarbeiter einen hohen Entscheidungsspielraum. Sie fördert den Erfolg der Mitarbeiterkommunikation und das Arbeitsklima wird nachweislich verbessert.³⁵ Zwischen diesen beiden Führungsstilen gibt es Abstufungen, da die Bandbreite der Entscheidungsfreiräume bezogen auf Aufgaben, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter einfach zu groß ist.

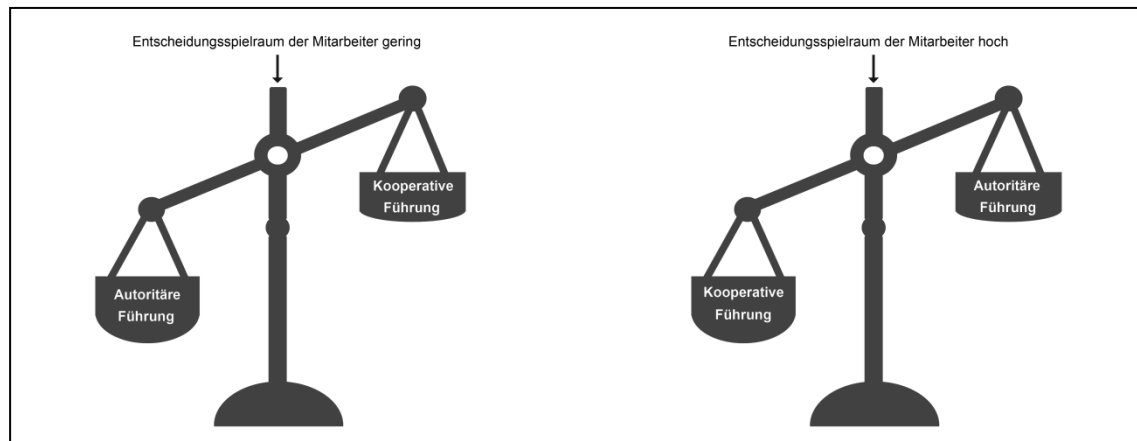


Abb. 3: Führungsstile - autoritär vs. kooperativ

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Kolb, M. (2010) S. 411

Das komplexe Gebiet der **Mitarbeitermotivation** umfasst alle Bereiche des Personalmanagements, von der Betreuung, über die Führung bis hin zur Entwicklung der Mitarbeiter eines Unternehmens. Alle Maßnahmen dienen im Endeffekt der Motivation und dadurch dem Erhalt der Leistungsbereitschaft der gesamten Belegschaft. Führungskräfte nehmen hier eine zentrale Rolle ein, da sie die Motivation durch einen gezielten Einsatz von Kommunikation und das Vorleben derselben steigern können.³⁶ Die Kenntnis darüber, welche Anreize geschaffen werden müssen um Mitarbeiter zu motivieren ist die Wissensgrundlage der Führung.³⁷ Dabei sollte der Umgang mit den Mitarbeitern so ausgelegt sein, dass Anreizsysteme nur zur Unterstützung sämtlicher Personalmaßnahmen dienen und nicht zum Haupttreiber der Motivation werden. Die Schaffung von Anreizsystemen kann sinnvoll sein, um die Motivationswirkung bestimmter Maßnahmen und Entwicklungsangebote zu erhöhen.³⁸ Das Belohnungssystem im Gehirn der Mitarbeiter zu aktivieren ist in Maßen durchaus förderlich. Auf Dauer setzt allerdings eine Art Gewöhnungseffekt ein und der Mitarbeiter nimmt den Anreiz nicht mehr als solchen an.

³⁵ vgl. Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 226

³⁶ vgl. Stumpf, M. / Brandstätter, M. (2011) S. 219f

³⁷ vgl. Stock-Homburg, R. (2010) S. 69

³⁸ vgl. Zeplin, S. (2006) S. 136f

Unternehmen stehen vor der Herausforderung Anreizsysteme so zu gestalten, dass sie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte nachhaltig ausbauen.³⁹ Mitarbeiter sollten am Erfolg eines Unternehmens beteiligt werden.⁴⁰ Hat das Unternehmen in einem Jahr gute Ergebnisse erzielt, kann der Mitarbeiter seine Leistung am Unternehmenserfolg messen und fühlt sich mit seinem Arbeitgeber verbunden. Allerdings ist es keine Lösung die Mitarbeitermotivation durch monetäre Anreize zu erzwingen, denn Mitarbeiter legen mehr Wert auf Faktoren wie Unternehmenskultur, Teamklima und Arbeitsinhalt.⁴¹ Eine stabile Unternehmenskultur beseitigt Unsicherheiten, schafft Vertrauen und stärkt darüber hinaus das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter.⁴²

2.3.3 Mitarbeiterentwicklung und Change Management

Als dritte Säule des Personalmanagements (vgl. Abb. 1, S. 5) steht neben dem Veränderungsmanagement vor allem der Prozess der Mitarbeiterentwicklung. Langfristig betrachtet, sichert er die Beschäftigungsfähigkeit und den Erwerb von Qualifikationen, von der Ausbildung bis hin zum Ruhestand.⁴³ Es gibt diverse Möglichkeiten der Entwicklung, die auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters angepasst werden müssen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen empfiehlt es sich, eine berufliche Ausbildung anzubieten, um Fachkräfte nach den Ansprüchen und Qualifikationsmerkmalen des eigenen Unternehmens heranzuziehen. Schneidet der Lehrling besonders gut ab, bietet dies auch eine Chance auf eine gute Reputation nach außen. Die aktuellen Mitarbeiter können durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen gefördert werden, was deren Zufriedenheit langfristig steigert.

Hauptziel ist die konstante Befähigung der Mitarbeiter, die Anforderungen in ihrem Arbeitsverhältnis entsprechend der Stellenbeschreibung erfüllen zu können. Die Entwicklungsmaßnahmen müssen allerdings von den Mitarbeitern gewollt sein. Es reicht nicht aus, dass die Personalentwicklung von der Geschäftsführung angestrebt wird. Sie muss von allen Mitarbeitern akzeptiert und getragen werden. Nur so erreicht ein Unternehmen die Leistungsbereitschaft und –steigerung die nötig ist, um den Entwicklungsprozess erfolgreich umzusetzen.⁴⁴

³⁹ vgl. Stock-Homburg, R. (2010) S.57

⁴⁰ vgl. Kosel, M. / Weißenrieder, J. (2010) S. 20

⁴¹ vgl. Hornung, J. (2013) S. 120

⁴² vgl. Zeplin, S. (2006) S. 61

⁴³ vgl. Kolb, M. (2010) S. 459f

⁴⁴ vgl. Wien, A. / Franzke, N. (2013) S. 27ff

Eine strategische Personalentwicklung zielt auf mehrere Faktoren ab, wobei die Steigerung der Arbeitseffektivität immer im Mittelpunkt steht (vgl. Abb. 4). Besonders hervorzuheben ist die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, da dieses Ziel langfristig zur Mitarbeiterbindung führt.



Abb. 4: Strategische Ziele der Personalentwicklung

Quelle: in Anlehnung an Wien, A. / Franzke, N. (2013) S. 33

Strategisches Personalmanagement beinhaltet ebenfalls ein externes und internes **Talentmanagement**, bei dem es Talente zu identifizieren, fördern und binden gilt.⁴⁵ Viele Mitarbeiter haben die Kompetenzen und Qualifikationen um Verantwortung zu übernehmen und wollen auch mitentscheiden beziehungsweise mitbestimmen.⁴⁶ Werden sie nicht bei Entwicklungsmaßnahmen berücksichtigt oder haben sie das Gefühl, dass der Arbeitgeber kein Vertrauen in sie setzt, geht die Motivation auf Dauer verloren. Gleichgültigkeit setzt ein und dies führt in der Regel zur inneren Kündigung.

Personalentwicklung kann sowohl personenbezogen als auch betriebsbezogen sein. Will der Mitarbeiter sein Wissen und seine Kompetenzen erweitern, so sollte ihm die Möglichkeit dazu gegeben werden. Darüber hinaus muss, neben den Individualinteressen, nach bestehenden Potentialen gesucht werden. Diese gilt es durch Entwicklungsmaßnahmen zu erhalten, erweitern oder zielgerichtet zu verändern.⁴⁷

⁴⁵ vgl. Kolb, M. (2010) S. 515f

⁴⁶ vgl. Kosel, M. / Weißenrieder, J. (2010) S. 12

⁴⁷ vgl. Hornung, J. (2013) S. 26

In den Fokus der Personaler gerät zunehmend auch der Umgang mit Veränderungsprozessen innerhalb eines Unternehmens. **Change Management** beschäftigt sich mit dem Wandel und stellt das Unternehmen auf gleicher Stufe mit einer lernenden Organisation.⁴⁸ Denn nur durch Veränderung, wird ein Unternehmen auf Dauer wirtschaftlich arbeiten können. Der Wettbewerbsdruck steigt mit der großen Anzahl an Unternehmen. Beinahe täglich schreitet der technologische Fortschritt voran. Menschen werden durch Maschinen ersetzt um die Produktivität zu erhöhen. Damit diese Faktoren nicht zum Auslöser eines schlechten Betriebsklimas werden, muss eine gezielte Kommunikation mit den Mitarbeitern erfolgen.

Zusätzlich kommt es am Markt verstärkt zu Fusionen, den sogenannten M&A. Diese Zusammenschlüsse zielen unter anderem auf Kostenvorteile und Synergieeffekte ab, die eine Verbesserung der Markstellung bewirken sollen.⁴⁹ Vor allem im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen ist dieses Thema in den letzten Jahren zur Problematik geworden.⁵⁰ Da die Arbeitsplatzsicherheit in Zeiten der Veränderung oft nicht gegeben ist, kommt es zu einer Verunsicherung der bestehenden Belegschaft.⁵¹ Andererseits kann dies auch eine Karriereentwicklung bedeuten, da sich qualifizierte Mitarbeiter abheben und vom Unternehmen nicht gehen gelassen werden. Den Verlust dieser Fachkräfte kann sich kein erfolgreiches Unternehmen leisten. Im Gegenteil. Der Arbeitgeber wird versuchen kompetente und hoch qualifizierte Mitarbeiter weiter in den Produktionsprozess zu integrieren und gegebenenfalls neue Aufgabenbereiche zu finden.

2.4 Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen

In kleinen und mittleren Unternehmen sind personelle Ressourcen meist knapp. Das Resultat sind Funktionsüberschneidungen, das heißt ein Mitarbeiter übernimmt nicht selten mehrere Aufgaben wie Marketing, Vertrieb und Kommunikation. Durch diese Strukturen sind Mitarbeiter unmittelbar an betrieblichen Prozessen beteiligt und gestalten diese mit.⁵² Der klassische Mittelständler interessiert sich vor allem für sein Produkt oder seine Dienstleistung. Für den Erfolg seines Unternehmens braucht er Partner, weil diese die wichtigste Ressource im Wettbewerb sind. Dazu zählen natürlich auch Kunden und Lieferanten, aber im Mittelpunkt stehen seine Mitarbeiter.⁵³

⁴⁸ vgl. Kolb, M. (2010) S. 42

⁴⁹ vgl. Esch, F.-R. et al. (2006) S. 196

⁵⁰ vgl. Mast, C. (2009) S. 278

⁵¹ vgl. Böttger, E. (2012) S. 9

⁵² vgl. Schütte, D. (2011) S. 41f

⁵³ vgl. Rickes, S. / von Hassel, J. (2008) S. 20ff

Für Mittelständler hat Personalarbeit immer noch eher administrativen Charakter. Das heißt Arbeitsverträge anfertigen, Gehaltsabrechnungen vorbereiten oder Seminare organisieren.⁵⁴ Auch die Kommunikation mit den Mitarbeitern bedarf keiner strategischen Planung, wenn es nach den Vorstellungen der Unternehmen ginge. Die Chancen, die sich aus geplanten Kommunikationsstrategien ergeben, werden nicht wahrgenommen oder aufgrund der knappen personellen Ressourcen hintenan gestellt. Direkte Kommunikation ist sehr weit verbreitet in KMU, allerdings ist diese meist ungeplant und eher anlassbezogen. Sie wird als selbstverständlich wahrgenommen.⁵⁵ Dabei ist Kommunikation keinesfalls selbstverständlich, zumindest nicht wenn sie effektiv von statten gehen soll. Eine verfestigte Kommunikationskultur hat Einfluss auf alle Bereiche der Interaktion zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und dem Unternehmen selbst. Vor allem aber kann sie eine nachhaltige Sicherung der Ressource „Wissen“ bedeuten, da Mitarbeiter dieses nicht für sich behalten, sondern gern bereit sind dieses Wissen und ihre Erfahrungen weiterzugeben.

2.5 Nachhaltiges Personal- und Wissensmanagement

Es gibt verschiedene Ansätze zum Thema „Nachhaltiges Personalmanagement“, kurz NPM. Einer davon legt die Bedeutung in die Ausrichtung der Personalarbeit auf langfristige Ziele und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.⁵⁶ Dabei spielen die bereits in den Abschnitten 2.3.1 bis 2.3.3 angesprochenen Kernaufgaben des Personalmanagement eine übergeordnete Rolle.

Es kann nicht jeder Bereich isoliert betrachtet werden, sondern es gilt ein ganzheitliches nachhaltiges Personalmanagementkonzept zu erarbeiten, welches alle Instrumente und Prozesse in sich vereint.⁵⁷ Mitarbeiter haben auch hier eine zentrale Funktion, da sie maßgebend mit ihrem Einsatz und ihren Kompetenzen den Unternehmenserfolg prägen. Arbeitsplatzwechsel oder der Eintritt in den Ruhestand bedeuten meist den Verlust einer Wissensquelle und vielen Unternehmen fehlen sowohl die Strategien als auch die Mittel um dieses Wissen des ehemaligen Mitarbeiters im Unternehmen zu binden.⁵⁸ Ein großer und wesentlicher Teil des NPM ist daher auf das konsequente Wissensmanagement innerhalb eines Unternehmens ausgerichtet.

⁵⁴ vgl. Dahrendorf, S. (2013) S. 34

⁵⁵ vgl. Schütte, D. (2011) S. 43

⁵⁶ vgl. Kosel, M. / Weißenrieder, J. (2010) S. 11

⁵⁷ vgl. Hornung, J. (2013) S. 5

⁵⁸ vgl. Voigt, S. / Seidel, H. (2009) S. 9

„Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Wissensmanagement ist weit mehr als Informationsmanagement“⁵⁹. Wissen innerhalb eines Unternehmens jedem zugänglich zu machen der es benötigt, sollte das Ziel eines effektiven Wissensmanagements sein. Es kann gleichzeitig als Unternehmensressource und Produktionsfaktor angesehen werden, wird der Produktionsprozess als Ganzes in Abhängigkeit des Wissens der Mitarbeiter gestellt.⁶⁰ Wissensmanagement umfasst im weiteren Sinn auch Normen, Werte, Regeln und Erfahrungen. Ergänzend dazu sind auch Kreativität und Intuition beim Umgang mit Wissen und Informationen zu nennen.⁶¹

Während Wissensmanagement oft nur mit technischen Systemen gleichgesetzt wird, steckt doch viel mehr dahinter, bezogen auf die Kultur und Werterhaltung eines Unternehmens. Dieser Aspekt ist gerade für den Mittelstand wichtig, da der große Teil der KMU zu den Familienunternehmen zählt und dort Tradition und Werte einen großen Stellenwert einnehmen.⁶² Ein gezieltes Wissensmanagement findet trotz dieser Perspektive in kleinen und mittleren Unternehmen bis heute eher weniger statt. Es ist allerdings zu beobachten, dass sich auch die KMU in den letzten Jahren verstärkt mit dem Thema beschäftigen. Die Notwendigkeit ist offensichtlich. Eine große Mehrheit der Unternehmen in Deutschland gehört dem Mittelstand an und jedes dieser Unternehmen muss Wissen weiterentwickeln, wenn es im Wettbewerb weiter bestehen will.⁶³ Ein nachhaltiges Personal- und Wissensmanagement ist immer beeinflusst von Beziehungsarbeit zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern.⁶⁴ Eine große Bedeutung hat hierbei die Mitarbeiterkommunikation, da sie das wirkungsvollste Instrument ist, um Erfahrung und Wissen auszutauschen und einen stetigen Informationsfluss zu gewährleisten.

⁵⁹ Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Stichwort: Wissensmanagement

⁶⁰ vgl. Wien, A. / Franzke, N. (2013) S. 5f

⁶¹ vgl. Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2013) S. 66

⁶² vgl. Schütte, D. (2011) S. 17

⁶³ vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007)

⁶⁴ vgl. Kosel, M. / Weißenrieder, J. (2010) S. 12

3 Mitarbeiterkommunikation

3.1 Relevanz der Mitarbeiterkommunikation

Mitarbeiterkommunikation beschränkt sich nicht nur auf die Weitergabe von Information, sondern ist vielmehr die aktive Einbeziehung aller Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen.⁶⁵ Richtiges kommunizieren muss gelernt und regelmäßig angewendet werden. Fühlen sich Mitarbeiter schlecht informiert verlieren sie schnell den Bezug zum Arbeitgeber und auch ihre Leistungsbereitschaft sinkt. Der dialogorientierten Kommunikation wird immer mehr Beachtung geschenkt, da die Außenwirkung des Unternehmens stark von dem Verhalten seiner Mitarbeiter abhängt. Eine positive Einstellung zum Unternehmen, und damit auch die positive Kommunikation nach außen, kann nur erfolgen durch permanente und effektive Information und interne Kommunikation.

Mitarbeiter sind ein nicht zu vernachlässigender Faktor in Bezug auf die Wahrnehmung des Unternehmens, mit seinen Produkten und Dienstleistungen, außerhalb des Firmengebäudes. Sie interagieren nicht nur mit Kunden und Bewerbern, sondern haben Kontakt zu Freunden, Bekannten und der Familie.⁶⁶ Mitarbeiter sind Botschafter einer Marke beziehungsweise eines Unternehmens und das sieben Tage die Woche.⁶⁷

Nicht nur die Unternehmen erkennen Mitarbeiter als wichtigen Erfolgsfaktor, sondern zunehmend die Mitarbeiter selbst. Diese Selbsterkenntnis führt zu einem steigenden Anspruch und stellt Arbeitgeber vor eine große Herausforderung.⁶⁸ Mitarbeiter wollen in den Kommunikationsprozess eingebunden werden und ihn aktiv mitgestalten. Es reicht also nicht mehr Informationen über zentrale Kommunikationsplattformen zu verteilen, sondern es gilt Feedbackmöglichkeiten einzurichten und den Kommunikationsprozess strategisch zu planen. Mitarbeiter, die sich in den Kommunikations- und Entscheidungsprozess eingegliedert fühlen, bringen langfristig ihre Ideen und sich selbst in das Unternehmen ein.⁶⁹

⁶⁵ vgl. Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 223

⁶⁶ vgl. Sponheuer, B. (2010) S. 4

⁶⁷ vgl. Kernstock, J. (2012) S. 23

⁶⁸ vgl. Esch, F.-R. et al. (2006) S. 6

⁶⁹ vgl. Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 226

Die Relevanz der Mitarbeiterkommunikation ist allerdings nicht nur für aktuell Beschäftigte gegeben. Nicht zu unterschätzen ist die Zielgruppe der ehemaligen Mitarbeiter. Diese können zum Beispiel genauso zu Kunden werden wie Kunden zu neuen Mitarbeitern. Wichtig für das Unternehmen ist, dass ehemalige Mitarbeiter positiven Einfluss auf das Geschäft nehmen, indem sie Empfehlungen aussprechen oder auch ihr langjährig aufgebautes Wissen nachhaltig einbringen.⁷⁰ Besteht eine gute Kontaktpflege und werden ehemalige Mitarbeiter zu Events wie Weihnachtsfeiern oder Firmenausflügen eingeladen, so fühlen sie sich nachhaltig mit dem Unternehmen verbunden.

Gerade für Mittelständler sind Mitarbeiter der wichtigste Erfolgsfaktor. Mit ihnen stehen und fallen Projekte, Produkte und sogar das gesamte Unternehmen.⁷¹ WIEN stellt die Bedeutung der Mitarbeiter vereinfacht und sehr anschaulich in folgender Übersicht dar:

Vergleich Großunternehmen und KMU bei Mitarbeiterausfall		
	Großunternehmen	KMU
Anzahl Maschinen	100	1
Anzahl Maschinenführer	100	1
Ausfall Maschinenführer	1	1
Produktionsauslastung	99 %	0 %

Abb. 5: Folgen eines Mitarbeiterausfalls im Vergleich

Quelle: in Anlehnung an Wien, A. / Franzke, N. (2013) S. 42

Dieser Vergleich zeigt klar wie wichtig die Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen im Gegensatz zu Großunternehmen sind. Während die großen Unternehmen über viele Mitarbeiter verfügen, die zum Teil austauschbar sind, verfügen KMU über deutlich weniger personelle Ressourcen. Fällt hier die Produktivität eines Mitarbeiters weg, sei es durch hohe Fehlzeiten, innere oder schriftliche Kündigung, bedeutet dies im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens einen enormen Verlust. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten, deren Bedürfnisse zu befriedigen und individuell auf die Kommunikationsinteressen der Mitarbeiter einzugehen.⁷² Dabei sind verschiedene Modelle der Kommunikation und deren vielfältige Instrumente einsetzbar.

⁷⁰ vgl. Sponheuer, B. (2010) S. 97

⁷¹ vgl. Schütte, D. (2011) S. 101f

⁷² vgl. Wien, A. / Franzke, N. (2013) S. 41f

3.2 Formen interner Kommunikation

Innengerichtete Kommunikation spiegelt sich in verschiedenen Formen (vgl. Abb. 6) wieder. Zu nennen ist hier als erstes die zentrale Kommunikation, die einer Einweginformation gleicht.⁷³ In der Praxis ist diese Form der Kommunikation weit verbreitet, da sie kontrolliert von staten gehen kann.⁷⁴ Sie ist aber nur unterstützend zu empfehlen, da meist keine Feedbackfunktion möglich ist. Diese wird allerdings von den Mitarbeitern eingefordert und ist ein wichtiger Anhaltspunkt für das Unternehmen, ob die Empfänger die Informationen und Inhalte wirklich verinnerlicht haben. Das Einbahnstraßen-Prinzip der Kommunikation funktioniert heute nicht mehr, da der Dialog zunehmend an Signifikanz gewinnt.⁷⁵

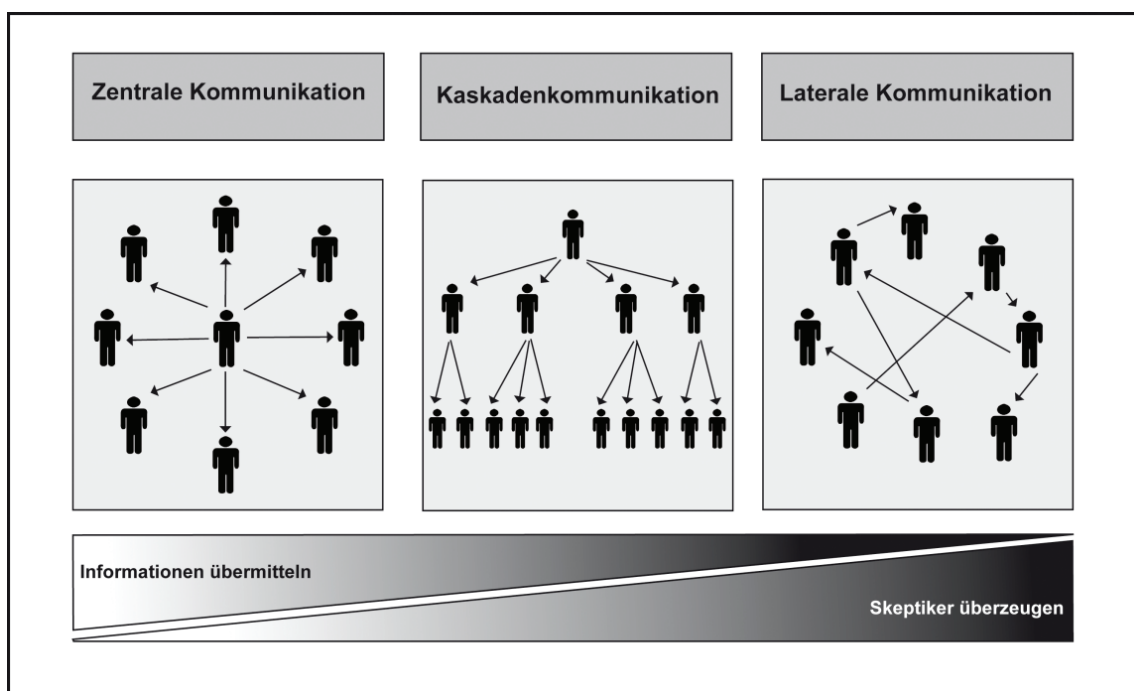


Abb. 6: Drei Formen innengerichteter Kommunikation

Quelle: in Anlehnung an Zeplin, S. (2006) S. 116

Die zweite Form der Kommunikation wird als Kaskadenkommunikation bezeichnet. Informationen werden meist durch die Geschäftsführung in die verschiedenen Bereiche des Unternehmens gestreut, wo diese sich dann top-down durch die bestehende Hierarchie zu jedem Mitarbeiter vorarbeiten.⁷⁶

⁷³ vgl. Zeplin, S. (2006) S. 115ff

⁷⁴ vgl. Burkhardt, A. / Gündling, U. / Weyers, S. (2008) S. 7

⁷⁵ vgl. Hopfenbeck, W. (1995) S. 21

⁷⁶ vgl. Zeplin, S. (2006) S. 115ff

Der Vorteil dieser Form der Kommunikation ist die gezielte Streuung der Informationen über die Vorgesetzten der Abteilungen, welche oft im direkten Kontakt zu den Mitarbeitern stehen und als Ansprechpartner bei Rückfragen fungieren.

Die wohl wichtigste und am wenigsten steuerbare Form der Kommunikation ist die Laterale Kommunikation. Hier steht die Informationsweiterleitung innerhalb der Abteilungen, unter den Mitarbeitern, im Fokus. Die Kommunikation läuft unabhängig von Hierarchieebenen oder Zugehörigkeit zu einer Abteilung ab.⁷⁷ Sie wird daher auch als „Flurfunk“ bezeichnet. Anstatt diese Form der Kommunikation zu unterbinden, sollte sie gefördert werden, denn sie ist ein wichtiger Bestandteil der internen Kommunikation.⁷⁸

Interne Kommunikation kann allerdings auch in Abwärts-, Aufwärts- und „Seitwärts“-Kommunikation unterteilt werden. Diese Definitionen lehnen sich an die oben beschriebenen Kommunikationsformen an, verfeinern diese allerdings. Zur abwärtsgerichteten Kommunikation zählen Newsletter, Mitarbeiterzeitungen oder Handbücher, die rein der Information der Mitarbeiter dienen und oft im Einbahnstraßenprinzip funktionieren. Aufwärtsgerichtete Kommunikation vollzieht sich meist in Mitarbeiterbefragungen, Gesprächen oder Vorgesetztenbeurteilungen. Mitarbeiter können hier Ideen, Wünsche oder Kritik äußern.⁷⁹ Die „Seitwärts“-Kommunikation beschreibt dagegen die horizontale Form des Informationsaustauschs wie Workshops oder Blogs. Auch hier verschieben sich Grenzen, da manche Instrumente der Mitarbeiterkommunikation über mehrere Kanäle laufen können.

So können bei dieser Form der Kommunikation Foren geschaffen werden, die sowohl einen Austausch der Mitarbeiter untereinander als auch mit den Führungskräften fördern, sei dies elektronisch oder auch in Form einer kleinen Kaffee-Ecke. Genauso kann eine Mitarbeiterzeitschrift, die eigentlich zur abwärtsgerichteten Kommunikation zählt, Beiträge von Mitarbeitern enthalten, die sich zu einem bestimmten Thema äußern und Sachverhalte aus einer anderen Position darlegen. Aus der Mitarbeiterzeitung wird somit auch ein Instrument der aufwärtsgerichteten Kommunikation.⁸⁰

⁷⁷ vgl. Burkhardt, A. / Gündling, U. / Weyers, S. (2008) S. 7

⁷⁸ vgl. Zeplin, S. (2006) S. 115ff

⁷⁹ vgl. Däfler, M.-N. (2011) S. 74

⁸⁰ vgl. Bruhn, M. / Batt, V. (2010) S. 341

3.3 Ziele innengerichteter Kommunikation

Ziele der Mitarbeiterkommunikation werden durch die Ziele der übergeordneten Unternehmenskommunikation definiert.⁸¹ Sind sich Mitarbeiter dieser Ziele bewusst, arbeiten sie meist engagierter um ihren Teil zum Unternehmenserfolg beizutragen. Hierbei ist die offene und ehrliche Kommunikation durch den Arbeitgeber ausschlaggebend. Zwischen dem Reden und Handeln eines Vorgesetzten dürfen keine Abweichungen auftreten, denn dies führt zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens, was negative Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hat.⁸² Es gilt eine Informationsqualität und vor allem Informationstiefe der Kommunikation aufzubauen, da diese in den Augen vieler Mitarbeiter verbesserungswürdig ist.⁸³

Wichtig ist die Ausformulierung der Ziele, um den Erfolg bzw. die Umsetzung dieser überwachen und messen zu können. *Einwiller* gibt ein Beispiel für eine gute Zielformulierung, die alle Elemente wie das Ergebnis, die Größe der zu erzielenden Veränderung sowie den Zeitpunkt der Erreichung enthält: „Bis Ende 2007 soll der Prozentsatz der Führungskräfte, die mit ihren Mitarbeitern mindestens zweimal im Monat im Rahmen eines Meetings über die jüngsten Entwicklungen im Unternehmensbereich diskutieren, von heute 40% auf 80% gesteigert werden“⁸⁴. Nachdem Ziele definiert wurden, gilt es Maßnahmen zur Erfüllung in die Wege zu leiten sowie deren Durchsetzung zu kontrollieren. Die Ziele der Mitarbeiterkommunikation können unterschiedlichster Natur sein. Im Folgenden werden die in der Literatur am häufigsten genannten aufgegriffen und deren Relevanz für den Unternehmenserfolg herausgestellt.

Koordination und Austausch

Damit ein Unternehmen funktionieren kann, gehört die Kommunikation zum wichtigsten Element um Anweisungen zu geben, den Informationsaustausch voranzutreiben und den ungehinderten betrieblichen Ablauf zu sichern.⁸⁵ Sie stellt sicher, dass alle Mitarbeiter über die Strukturen und Prozesse im Unternehmen Bescheid wissen.⁸⁶ Dafür müssen unter anderem Interpretationshilfen geschaffen werden, an denen sich Mitarbeiter orientieren können.⁸⁷ Nur so können Handlungsmechanismen abgeleitet und Arbeitsabläufe koordiniert werden. Der Austausch als wichtiges Ziel der Mitarbeiterkommunikation dient der Verhinderung von Missverständnissen und doppelter Arbeit.

⁸¹ vgl. *Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U.* (2008) S. 227

⁸² vgl. *Kosel, M. / Weißenrieder, J.* (2010) S. 18

⁸³ vgl. *Mast, C.* (2009) S. 6f

⁸⁴ *Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U.* (2008) S. 236

⁸⁵ vgl. ebd. S. 227

⁸⁶ vgl. *Grupe, S.* (2011) S. 185

⁸⁷ vgl. *Buchholz, U. / Knorre, S.* (2012) S. 29

Wird untereinander nicht kommuniziert, kann es zur parallelen Bearbeitung der gleichen Aufgabe kommen sowie zu Verständigungsproblemen zwischen Abteilungen und Hierarchieebenen. Die Folge können Mehrkosten für das Unternehmen sein, da nicht wirtschaftlich gearbeitet wurde. Es wird deutlich wie wichtig Kommunikation untereinander und über die Hierarchieebenen hinaus ist.

Kommunikation über die Unternehmenskultur

„Eine starke und distinkte Kultur verleiht dem Unternehmen eine Seele und ein Gesicht“⁸⁸. Genau diese Beschreibung der Unternehmenskultur bringt auch ihre Besonderheit ans Tageslicht. Mitarbeiter orientieren sich an den Werten, der Tradition und der gesamten Kultur des Unternehmens. Dies schafft langfristig gesehen Vertrauen und gibt der Belegschaft ein Gefühl der Sicherheit und Zugehörigkeit. Um die Mitarbeiterbindung und –motivation ständig voranzutreiben, ist die Kommunikation und Herausarbeitung einer stabilen und starken Unternehmenskultur unerlässlich. Laut **DÄFLER** beeinflusst die Unternehmenskultur „das Engagement der Mitarbeiter und dadurch auch den finanziellen Unternehmenserfolg“⁸⁹. Eine Mitarbeiterkommunikationskultur gehört grundlegend dazu. Daher können es sich erfolgreiche Unternehmen nicht erlauben, diese Art der Kommunikation zu vernachlässigen.

Identifikation und Motivation

Es gehört zur Aufgabe jedes Unternehmens bzw. jeder Führungskraft, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen und zu verstehen. Sind schon die Grundbedürfnisse für den Mitarbeiter nicht im Unternehmen gegeben, wird die Leistungsbereitschaft für höhere Projektziele kaum zu erreichen sein.⁹⁰ Erst wenn die untersten Bedürfnisse erfüllt sind, kann sich der Mitarbeiter in der Bedürfnispyramide nach oben arbeiten (vgl. Abb. 7, S. 22). Ein Arbeitgeber muss die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter ernst nehmen und sollte für jede Stufe eine Lösung parat haben. Sicherheitsbedürfnisse können z.B. durch Mitarbeiterbeteiligungssysteme und dem Betonen der Arbeitsplatzsicherheit befriedigt werden. Die Kommunikation einer Unternehmenskultur, ein gutes Betriebsklima und die Unterstützung der bereits in Abschnitt 2.3.1 angesprochenen Work-Life-Balance bilden den Rahmen für die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter.⁹¹

⁸⁸ Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 227

⁸⁹ Däfler, M.-N. (2011) S. 73

⁹⁰ vgl. Bohinc, T. (2012) S. 110f

⁹¹ vgl. Stock-Homburg, R. (2010) S. 72

Das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen ist die Grundlage der Mitarbeiterbindung. Zu den Vorteilen der Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Arbeitgeber gehören die Steigerung der Arbeitsmotivation sowie die Bereitschaft, dass vorhandene Erfahrungswissen einzubringen.⁹² Diese Faktoren führen langfristig dazu, dass sich Mitarbeiter auch mitverantwortlich für den Erfolg des Unternehmens fühlen.

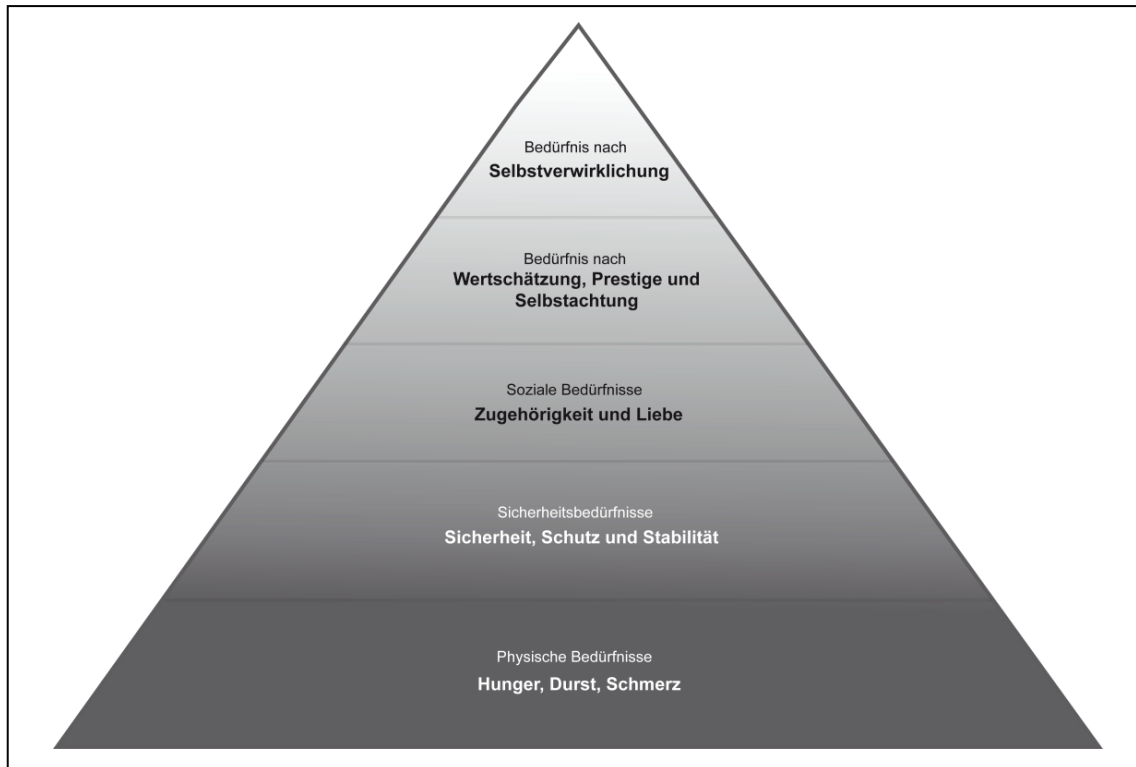


Abb. 7: Maslowsche Bedürfnispyramide

Quelle: in Anlehnung an Bohinc, T. (2012) S. 110

Besonders wichtig ist dieses Ziel in Krisenzeiten oder im Change Management. Identifizieren sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, stehen sie hinter den Maßnahmen und Entscheidungen der Geschäftsleitung, so sind sie eher bereit Veränderungen mitzutragen.⁹³ Im Bereich der Mitarbeiterkommunikation bedeutet jede Form der Veränderung eine große Herausforderung. Gerade in Zeiten des Wandels muss eine offene Kommunikation stattfinden, um die Mitarbeiter stets auf dem Laufenden zu halten. Neuigkeiten sollten direkt von den Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung kommen. *MAST* stellt die hohe Bedeutung der Kommunikation in diesen Zeiten deutlich heraus: „In Changeprozessen ist selbst die Nachricht, dass es nichts Neues gibt, eine wichtige Information“⁹⁴.

⁹² vgl. Hopfenbeck, W. (1995) S. 114

⁹³ vgl. Buchholz, U. / Knorre, S. (2012) S. 26

⁹⁴ Mast, C. (2009) S. 282

Auch die Bedürfnisse nach Wertschätzung dürfen nicht unbeachtet bleiben. Jeder Mensch strebt nach etwas höherem, sei es privat oder beruflich. Mitarbeiter möchten ein Feedback bezüglich ihrer Leistungen und Arbeitsweise, was auch Vorteile für den Arbeitgeber bringt. Die Beurteilung der Mitarbeiter deckt Leistungen und vorhandene Potenziale im Unternehmen auf. Sie hat darüber hinaus eine Motivationsfunktion und befriedigt auch das Bedürfnis nach Anerkennung bei positivem Feedback des Vorgesetzten.⁹⁵

Identifikation und Motivation stehen dabei in enger Verbindung und lassen sich nicht voneinander trennen. Mitarbeiterkommunikation leistet einen wesentlichen Beitrag zur Mitarbeitermotivation. Mit Hilfe dieses Ziels kann Vertrauen zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern aufgebaut sowie die Leistungssteigerung durch die interne Befriedigung aller Bedürfnisse erhöht werden.

Reputation

Mitarbeiter, egal ob aktuelle oder ehemalige sprechen in ihrer Umgebung über den Arbeitgeber. Diese Kommunikation sollte positiv erfolgen, da das Unternehmen sonst einen erheblichen Imageverlust erleiden kann.⁹⁶ Der direkte Kontakt von Mitarbeitern zu Freunden und Familie darf niemals unterschätzt werden, denn es gibt kein stärkeres Mittel zur Verbreitung von Botschaften und Inhalten als das „Word-of-Mouth“, was die Mund-zu-Mund-Propaganda beschreibt.⁹⁷

Schlechte Nachrichten und negative Aussagen verbreiten sich um ein vielfaches schneller als positive. Deswegen kann es zu einer starken Rufschädigung führen, wenn Mitarbeiter in ihrem Umfeld negativ über ihren Arbeitgeber sprechen. Mit einer zielgerichteten Kommunikation kann die laterale Kommunikation beeinflusst und ein Gerücht außer Kraft gesetzt werden. Offene Informationsweiterleitung ist dabei von großer Bedeutung, denn „wo Informationen fehlen, gedeihen Un- und Halbwahrheiten“.⁹⁸

⁹⁵ vgl. Stock-Homburg, R. (2010) S. 372f

⁹⁶ vgl. Sponheuer, B. (2010) S. 40

⁹⁷ vgl. Zeplin, S. (2006) S. 70

⁹⁸ Däfler, M.-N. (2011) S. 75

3.4 Instrumente der Mitarbeiterkommunikation

Es muss bei jeder Botschaft, jeder Information, jedem Anlass ausdifferenziert werden, welche Kommunikationsinstrumente zum Einsatz kommen sollen. Dies kann von Mitarbeiter zu Mitarbeiter oder Gruppe zu Gruppe variieren, da die Voraussetzungen bezüglich technischem Verständnis, Fähigkeit oder Commitment zum Unternehmen unterschiedlich sind. Zu berücksichtigen ist auch das effektive Zusammenspiel der verschiedenen Instrumente.⁹⁹ Der strategische Einsatz verschiedener Kommunikationskanäle ist unerlässlich. Das Unternehmen darf sich nicht nur auf ein Instrument der Mitarbeiterkommunikation beschränken, sondern muss einen ausgeglichenen Mix einsetzen, um die Aufmerksamkeit nachhaltig zu fördern. Dabei steht dem Arbeitgeber eine große Bandbreite an Kanälen und Instrumenten zur Verfügung. Die Abstimmung erfordert allerdings eine permanente Planung und Kontrolle.¹⁰⁰

Nicht die Häufigkeit, sondern die Verlässlichkeit der Mitarbeiterkommunikation ist die entscheidende Variable.¹⁰¹ Dabei geht es nicht mehr darum Informationen von A nach B zu senden und von den Mitarbeitern zu verlangen diese aufzunehmen und die Botschaften nach den Wünschen der Geschäftsleitung zu interpretieren. Heute müssen Plattformen zur Kommunikation geschaffen bzw. Kommunikations- und Interpretationsfreiräume eröffnet werden.¹⁰² Im Folgenden werden die Instrumente, derer sich das Unternehmen dabei bedienen kann eingehend beschrieben und auf ihre Effektivität und Relevanz überprüft.

3.4.1 Schriftliche Kommunikation

Diese Form der Kommunikation bezieht sich auf das gedruckte Wort und ist am häufigsten in Unternehmen anzutreffen. Die einfachste und älteste Form ist hierbei die Kommunikation über das **Schwarze Brett**, welches an zentralen Anlaufpunkten im Unternehmen angebracht ist. Ausgegangen werden Termine, Ankündigungen, Stellenausschreibungen etc., welche allerdings immer auf dem aktuellsten Stand sein sollten.¹⁰³ Fehlende Aktualität kann zu einer Nichtbeachtung durch die Mitarbeiter führen, wobei auch wichtige Informationen nicht mehr herausgefiltert werden.

⁹⁹ vgl. Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 238

¹⁰⁰ vgl. Esch, F.-R. et al. (2006) S. 239

¹⁰¹ vgl. Däfler, M.-N. (2011) S. 74

¹⁰² vgl. Huck-Sandhu, S. (2013) S. 241

¹⁰³ vgl. Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 240

Weitere Kanäle der schriftlichen Kommunikation sind Briefe, Geschäftsberichte, Glückwunschschriften, Dankschreiben, Schriftliche Mitarbeiterbefragungen, Handbücher und vieles mehr. Die schriftliche Kommunikation gewährleistet eher die passive Information der Mitarbeiter und ist eine reine Bereitstellung relevanter Informationen. Für dialogorientierte Arbeitnehmer ist dies jedoch nicht ausreichend, sondern wird eher als selbstverständlich erachtet.¹⁰⁴

Eine gedruckte Variante für die Kommunikation ist die **Mitarbeiterzeitung**. Sie ist ein Instrument der Abwärtskommunikation, mit dem Ziel der Information, Motivation und Dialogführung.¹⁰⁵ Die Information dient eher der Orientierung, wohingegen die Motivation als Grundvoraussetzung für eine steigende Leistungsbereitschaft gesehen wird. Mitarbeiterzeitungen können allerdings auch die Kommunikation zu bestimmten Inhalten, Themen und Sachverhalten anregen, wobei die Inhalte von der Ankündigung zukünftiger Ereignisse oder Events, deren Nachkommunikation, über Erklärungen von Zusammenhängen bis hin zur Kommunikation von Veränderungsprozessen reichen.¹⁰⁶ Über eine gut gemachte Zeitung und interessante Themen wird eher gesprochen, als über eine schlechte, welche meist nicht einmal bis zum Schluss gelesen wird. Eine Emotionalisierung durch das Einbinden von Bildern oder Mitarbeiterportraits kann hier eine Aufmerksamkeitssteigerung bewirken.

Die Bedeutung der Mitarbeiterzeitung ist jedoch umstritten. Einerseits wird sie als verlässlichste Quelle interner Information gesehen¹⁰⁷, andererseits wird sie von den meisten Mitarbeitern nur durchgeblättert und nicht umfassend gelesen.¹⁰⁸ Für ein so teures und zeitaufwendiges Instrument der Kommunikation muss eine Lösung gefunden werden, um die Mitarbeiter wieder zum gründlichen Lesen der Zeitung zu motivieren. Zum Beispiel könnten sie an der Gestaltung der Inhalte beteiligt werden oder es könnte die Einrichtung einer Feedbackfunktion erfolgen. Unternehmen sollten Transparenz schaffen und die Mitarbeiterzeitung zum Teil der Unternehmenskultur machen. In kleinen und mittleren Unternehmen mit einer niedrigen Mitarbeiterzahl ist diese Form der Kommunikation verhältnismäßig selten anzutreffen.¹⁰⁹ Geringe personelle Ressourcen, der hohe Zeit- und vor allem Kostenaufwand machen die Mitarbeiterzeitung zu einer Art Luxus-Kommunikationsinstrument.

¹⁰⁴ vgl. Sponheuer, B. (2010) S. 251

¹⁰⁵ vgl. Huck-Sandhu, S. / Ingenhoff, D. (2010) S. 173

¹⁰⁶ vgl. Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 238f

¹⁰⁷ vgl. Cauers, C. (2009) S. 19

¹⁰⁸ vgl. Mast, C. (2009) S. 45f

¹⁰⁹ vgl. Schütte, D. (2011) S. 95

Ein besonders essentielles und weit verbreitetes Instrument der aufwärts gerichteten Kommunikation sind **Mitarbeiterbefragungen**. Die Perspektive der Mitarbeiter sollte in jedem Unternehmen berücksichtigt werden, auch wenn die Befragung der Mitarbeiter, ob mündlich, schriftlich oder digital einen großen Zeitaufwand bedeutet. Einstellungen, Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter können mit Hilfe einer Befragung herausgefiltert und Probleme aufgezeigt werden.¹¹⁰ Es bietet sich an diese Befragungen regelmäßig durchzuführen und die Inhalte gleich zu gestalten, damit eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen, die aufgrund der letzten Befragungen stattfanden, möglich ist.¹¹¹ Fragen gestalten sich oft über die in den vorhergehenden Abschnitten dieser Arbeit behandelten Themenbereiche. Dazu zählen Fragen wie:

- Wie stark identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen?
 - Wie zufrieden sind Sie mit den vorliegenden Arbeitsbedingungen?
 - Als wie angemessen empfinden Sie die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften?
 - Wie schätzen Sie die Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen ein?
 - Sind Sie zufrieden mit den Führungsqualitäten Ihres Vorgesetzten?
 - Können Sie eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit herstellen? (Work-Life-Balance)
- u.v.m.

Sind die negativen Antworten trotz Veränderungsmaßnahmen die gleichen, so sollten deren Wirksamkeit überprüft und andere Lösungen gefunden werden.

Die Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit dient gleichzeitig als Indikator der angestrebten Mitarbeiterbindung und hat dadurch Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Dem Unternehmen positiv eingestellte und motivierte Arbeitnehmer geben diese Ausstrahlung auf den Kunden weiter.¹¹² Probleme und schlechte Stimmungen müssen gezielt angegangen werden. Die Umwandlung dieser negativen Energie in positive Aktivität muss Ziel und Ausgangspunkt einer solchen Befragung sein.¹¹³

¹¹⁰ vgl. Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 243

¹¹¹ vgl. Grupe, S. (2011) S. 190

¹¹² vgl. Kirchgeorg, M. / Müller, J. (2013) S. 81

¹¹³ vgl. Hornung, J. (2013) S. 66

3.4.2 Online-Kommunikation

Die Verbreitung elektronischer Medien ist heute so fortgeschritten, dass die persönliche Kommunikation oft in den Hintergrund rückt. Schnell per Facebook schauen, was die Welt außerhalb der eigenen vier Wände treibt, per Twitter schreiben, was selbst gerade getan wird. Auch innerhalb von Unternehmen werden Mitarbeiter von E-Mail erdrückt, ohne wirklich filtern zu können, was für sie relevant ist oder nicht. Termine werden in Online-Kalender eingetragen mit den Wahloptionen „nehme teil“, „nehme nicht teil“ etc., was den persönlichen Kontakt ebenfalls nicht notwendig macht. Internet, Intranet, Newsletter, Online-Befragungen, Weblogs und andere elektronische Medien bieten schnell verfügbare Informationen, ohne die Zeit für ein persönliches Gespräch einzuberechnen.

Mit Hilfe des Internets kann jederzeit und von jedem Ort auf der Welt auf zur Verfügung gestelltes Wissen und Informationen zugegriffen werden.¹¹⁴ Dem Austausch sind fast keine Grenzen gesetzt. Elektronische Medien dienen dem Transport von Informationen und Botschaften, die eindeutig formuliert und unmissverständlich sein müssen, damit sie vom Empfänger nicht falsch verstanden werden.¹¹⁵ Dabei kann Kommunikation ohne den persönlichen direkten Austausch nicht funktionieren, da die Haltung des Gesprächspartners oder Senders der Information nicht abzuschätzen ist. Elektronische Kommunikation sollte daher nur als unterstützendes Medium eingesetzt werden. Sie hat durchaus ihre Daseinsberechtigung, kann aber niemals den persönlichen Kontakt ersetzen.¹¹⁶

Die alltäglichste Form der elektronischen Kommunikation ist das versenden von **E-Mail**. Hierbei kommt es zunehmend zu einer Informationsüberlastung durch die Mail-Überflutung mit teilweise bedeutungslosem Inhalt.¹¹⁷ Es sollte also genau überlegt werden, welche Informationen per E-Mail gestreut werden. Dabei hat diese Form der Kommunikation auch einige Vorteile. Die Kommunikation kann zügig erfolgen und ein Feedback, in Form einer Antwort, unmittelbar eingeholt werden. Ein großer Vorteil ist die Nachlesbarkeit des gedruckten Wortes, was einen Pluspunkt gegenüber dem gesprochenen Wort darstellt. Darüber hinaus ist die Weiterleitung der Informationen jederzeit möglich.¹¹⁸

¹¹⁴ vgl. Dahrendorf, S. (2013) S. 35

¹¹⁵ vgl. Deutinger, G. (2013) S. 19

¹¹⁶ vgl. Däfler, M.-N. (2011) S. 74

¹¹⁷ vgl. Esch, F.-R. et al. (2006) S. 222

¹¹⁸ vgl. Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 246

Es gilt im Umgang mit E-Mail zum Zweck der Mitarbeiterkommunikation allerdings einiges zu beachten. So empfiehlt es sich schon in der Betreffzeile zu vermerken, dass die Mail über ein besonderes Ereignis berichtet und der internen Kommunikation dient.¹¹⁹ Der Mitarbeiter wird die Mail so eher öffnen und lesen, anstatt sie als „Spam“ in den Papierkorb zu verschieben. Für E-Mail gilt aber im Allgemeinen: falls für die Übermittlung von Botschaften andere Kommunikationswege zur Verfügung stehen, sollte diese Form der Kommunikation eines der letzten Mittel sein.¹²⁰ Dies ist vor allem bei negativen Nachrichten und Veränderungsprozessen zu beachten.

Aus dem Unternehmensalltag gerade größerer Unternehmen ist das **Intranet**, als unternehmensinterne Kommunikationsmaßnahme, nicht mehr wegzudenken. Das größte Potential besteht in seiner Aktualität, Dialogfähigkeit, Schnelligkeit und der Möglichkeit der unbegrenzten Wissensspeicherung, was für ein nachhaltiges Wissensmanagement unerlässlich ist.¹²¹ Von den Mitarbeitern wird dieses Medium beinahe täglich genutzt¹²² und bietet viele Möglichkeiten der Informationsverbreitung. Typische Inhalte eines Intranets sind nach *ALLGÄUER* grundlegende Daten über das Unternehmen, Newscenter, digitale Mitarbeiterzeitungen, Nachrichten aus dem Umfeld des Unternehmens, Wissensdatenbanken, interne Formulare oder Vorlagen, CI-/CD-Vorlagen, personelle Veränderungen, Informationen des Betriebsrats, Termine, Veranstaltungen, Mitarbeiter-Blogs sowie ein internes Telefonverzeichnis.¹²³ Dennoch ist auch das Intranet nur als Zusatzmedium einzusetzen, beispielweise für die Bereitstellung von Bildern nach einem Mitarbeiterevent. Es kann genau wie alle anderen schriftlichen und elektronischen Instrumente die persönliche Kommunikation nicht ersetzen.

Da sich das Internet in den letzten Jahren explosionsartig als neue Kommunikationsplattform etabliert hat, kommen auch immer neue Wege der Kommunikation hinzu. Um vor allem die Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter direkt mitzubekommen, bietet sich der Einsatz sogenannter **Weblogs** an. Der Mitarbeiter wird hier zum Prosumenten, was so viel bedeutet, dass er Empfänger und Sender von Informationen zugleich ist.¹²⁴ Für ein Unternehmen ist es vor allem wichtig negative Stimmungen herauszufiltern und auf diese einzugehen. Ansonsten können diese Weblogs einen schädlichen Einfluss auf das Betriebsklima haben sowie die Reputation des Unternehmens außerhalb verschlechtern, da die Informationen und Aussagen ungefiltert von jedem gelesen werden können.

¹¹⁹ vgl. Allgäuer, J. / Larisch, M. (2011) S. 117

¹²⁰ vgl. Deutinger, G. (2013) S. 19

¹²¹ vgl. Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 245

¹²² vgl. Mast, C. (2009) S. 35

¹²³ vgl. Allgäuer, J. / Larisch, M. (2011) S. 115

¹²⁴ vgl. Deutinger, G. (2013) S. 22

Nicht nur Mitarbeiter sind Bestandteil dieser Weblogs, auch die Geschäftsführung selbst kann diese Blogs ins Leben rufen und betreiben. Die Informationen die hier gestreut werden kommen aus erster Hand und werden dadurch aufmerksamer gelesen. Auch die Aktualität ist gegeben, vorausgesetzt der Weblog wird regelmäßig geführt und es werden neue Einträge veröffentlicht. Unerlässlich ist hierbei, dass der Blogger einen persönlichen Touch einfließen lässt, um sowohl Emotionen auszudrücken als auch beim Empfänger hervorzurufen.¹²⁵

3.4.3 Persönliche Kommunikation

Werden alle bisherigen Instrumente der Mitarbeiterkommunikation betrachtet, so stellt sich heraus, dass nie eine persönliche Interaktion auf Augenhöhe stattfindet. Als signifikantes Instrument dient daher die persönliche Kommunikation. Diese Form beschreibt die direkte Kommunikation von Person zu Person, ist meist gekennzeichnet durch einen genau definierten Empfängerkreis und seine Besonderheit liegt in der Nähe der Kommunizierenden zueinander.¹²⁶ Der Einsatz persönlicher Kommunikation ist vielfältig und reicht von Ansprachen, Präsentationen, Einführungsveranstaltungen, Schulungen, Gesprächen, Motivationstrainings, bis hin zu den erlebnisorientierten Formen der internen Mitarbeitererevents. Aufgrund der direkten Interaktion und Erzeugung einer hohen Wahrnehmungswirkung hat diese Art der Kommunikation eine besondere Bedeutung.¹²⁷ Darüber hinaus ist der persönliche Austausch für die Aufrechterhaltung und Pflege langfristiger Beziehungen innerhalb eines Unternehmens unverzichtbar und auch für einen großen Teil der Arbeitsabläufe notwendig.¹²⁸

Aufgrund zunehmender Informationsüberflutung durch Medien, E-Mail und anderer Kommunikationsinstrumente ist der Dialog ein immer wichtiger werdender Bestandteil der Mitarbeiterkommunikation.¹²⁹ **Individuelle Gespräche** können geführt werden und es findet ein direkter Informationsaustausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem statt. Transparenz gewinnt dabei immer mehr an Bedeutung, was die Relevanz offen zu kommunizieren und das direkte Gespräch zu suchen verdeutlicht.¹³⁰ Gespräche sollten darüber hinaus immer in einer angenehmen Atmosphäre stattfinden und nicht nur dann wenn sie zwingend erforderlich sind.

¹²⁵ vgl. Zielmann, S. / Röttger, U. (2010) S. 191

¹²⁶ vgl. Esch, F.-R. / Fischer, A. / Strödter, K. (2012) S. 104f

¹²⁷ vgl. Kirchgeorg, M. / Müller, J. (2013) S. 86

¹²⁸ vgl. Stock-Homburg, R. (2013) S. 623

¹²⁹ vgl. Mast, C. (2009) S. 275

¹³⁰ vgl. Dahrendorf, S. (2013) S. 41

Inhalte dieser Mitarbeitergespräche sind vielfältig. Die Beurteilung des Mitarbeiters und seiner Leistungen, die Planung persönlicher Entwicklungsschritte oder die Definition von Teilzielen gehören genauso dazu wie konstruktives Feedback. Mitarbeiter sind nicht nur froh ein Feedback ihres Vorgesetzten zu bekommen, sondern sie erwarten es.¹³¹ Die erfolgreiche Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern unterliegt drei signifikanten Erfolgsfaktoren:

- einer klaren Informationsvermittlung,
- der Rücksichtnahme auf unterschiedliche Sichtweisen und
- der Abstimmung aller zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle.¹³²

Hier wird schon deutlich, dass die kommunikativen Anforderungen an eine Führungskraft zugenommen haben. Es geht nicht mehr um reine Informationsweiterleitung, sondern um die Balance zwischen Informationen und Gefühlszuständen.¹³³ Nicht nur das gesprochene Wort kann einen Einfluss auf die Gesprächsqualität haben. Mimik, Gestik und Körperhaltung verraten die Einstellung des Gegenübers.¹³⁴ Auch hier sollten keine gegensätzlichen Zeichen erkennbar sein. Spricht der Vorgesetzte über die Wichtigkeit des Mitarbeiter und seiner Arbeit, schaut ihm dabei aber nicht in die Augen, so wird die Botschaft nicht aufgenommen, sondern gegensätzlich interpretiert.

Ein besonders im Gedächtnis bleibendes Instrument der persönlichen Kommunikation sind **Events**. Durch das Schaffen einer ungezwungenen Atmosphäre ist ein lockerer Austausch zwischen Mitarbeitern, aber auch der Austausch über die Hierarchieebenen hinaus möglich. Eine Feedbackfunktion über die Qualität der gegebenen Informationen ist vorhanden und es erfolgt ein direkter Dialog.¹³⁵ Das ansprechen der verschiedenen Sinne ist hierbei ein nicht zu unterschätzender Vorteil gegenüber allen anderen Kommunikationsformen. Durch die hohe emotionale Anteilnahme während der Veranstaltung, kann eine emotionale Bindung an das Unternehmen erfolgen. Die Beziehungspflege im Unternehmen bleibt durch angenehme Momente und überraschende Highlights lebendig.¹³⁶ Es ist allerdings zu beachten, dass dieses Instrument mit der Kommunikationsstrategie des Unternehmens im Einklang stehen muss. Ohne definierte Ziele werden auch gute Mitarbeiterevents nicht den gewünschten Effekt bringen. Auf die Relevanz, Einsatzgebiete und strategische Planung dieses Instruments der Mitarbeiterkommunikation wird ausführlich in Kapitel vier eingegangen.

¹³¹ vgl. Mast, C. (2009) S. 275

¹³² vgl. Zeplin, S. (2006) S.44

¹³³ vgl. Mast, C. (2009) S. 276, S. 271f

¹³⁴ vgl. Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008) S. 242

¹³⁵ vgl. Allgäuer, J. / Larisch, M. (2011) S. 124

¹³⁶ vgl. Däfler, M.-N. (2011) S. 75

Am Ende müssen alle Kommunikationsinstrumente genau aufeinander abgestimmt sein, zum richtigen Zeitpunkt erfolgen und die richtigen Empfänger erreichen. Ein Beispiel für einen effektiven Kommunikationsmix gibt **DÄFLER** in der folgenden Übersicht:

	alle aktuellen Mitarbeiter	Führungskräfte	Meister	Außendienst	Verwaltungsmitarbeiter	Familien der Mitarbeiter	Rentner
Jan.	Betriebsversammlung	Strategie-Klausurtagung					
Feb.			Führungsrunde	Vertriebskonferenz			Ehemaligen-Ausflug
März	Mitarbeiterzeitung (MAZ)				Frühlingsausflug		MAZ
April						Familientag	
Mai	Tag der offenen Tür					Tag der offenen Tür	Tag der offenen Tür
Juni		Grillabend	Führungsrunde				
Juli	Betriebsversammlung						
Aug.							
Sep.	Mitarbeiterzeitung			Meeting Innen- und Außendienst			MAZ
Okt.			Meisterrunde				
Nov.		Reviewsitzung			Sekretärinnen-Plenum		
Dez.	Betriebsversammlung, Weihnachtsfeier					Weihnachtsfeier	Weihnachtsfeier

Abb. 8: Kommunikationsfahrplan nach DÄFLER

Quelle: in Anlehnung an Däfler, M.-N. (2011) S. 73

Es ist utopisch zu denken, dass alle Mitarbeiter mit interner Kommunikation erreichbar sind.¹³⁷ Möchte ein Mitarbeiter keine Informationen erhalten, so wird er auch nicht gezielt danach suchen bzw. die angebotenen Informationen nicht aufnehmen. Die Motivation ein Teil des Unternehmens zu sein, muss vom Mitarbeiter selbst kommen. Sonst wird er auf keines der vielfältigen Kommunikationsinstrumente reagieren. Daher ist es umso wichtiger genau abzuwägen, welche Informationen, zu welchem Zeitpunkt, an welche Mitarbeiter übermittelt werden sollen.

¹³⁷ vgl. Allgäuer, J. / Larisch, M. (2011) S. 111f

4 Events als Instrument der Mitarbeiterkommunikation

Aufgrund der sich stetig wandelnden Werte unserer Gesellschaft wird der Einsatz besonderer Kommunikationsmaßnahmen immer wichtiger. Die Orientierung geht weg vom Konsum und der grundlegenden Versorgung, hin zum Erlebnis.¹³⁸ Diesem Wertewandel unterliegen auch die Mitarbeiter eines Unternehmens. Sie müssen zunehmend auf der emotionalen Ebene angesprochen werden, um eine nachhaltige Bindung an das Unternehmen zu gewährleisten.

4.1 Begriffsklärung Mitarbeiterevents

Die Abgrenzung des Begriffs Event ist schwierig. Laut Duden sind Events besondere Ereignisse. In der Literatur werden sie vor allem durch Stichworte wie „Erlebnisorientierung“, „Inszenierung“, „multisensorische Ansprache“ oder „Interaktion“ definiert.¹³⁹ Jeder Event ist eine Veranstaltung, allerdings ist nicht jede Veranstaltung als Event zu betrachten. Denn oft fehlen einfachen Veranstaltungen die oben genannten Eigenschaften. *WÜNSCH* beschreibt den Event, „als im Raum ausgebreitete [sic!] und durch den Raum bestimmte, den gesamten Menschen, seinen Leib als Zusammenklang von Körper, Seele und Geist besetzenden und erfüllenden fortschreitenden Moment“¹⁴⁰. Hierbei gilt es eine Atmosphäre zu schaffen die alle Beteiligten mitreißt und dadurch in Erinnerung bleibt.

Der Einsatz von Events innerhalb der Unternehmen ist breitgefächert. Eine Abgrenzung der Mitarbeiterevents wird anhand von Abbildung neun (siehe S. 33) deutlich. Diese Form des Events dient der Verwirklichung unternehmerischer Ziele, wobei sie als Teil der Kommunikationspolitik des Unternehmens fungiert. Im Gegensatz zu externen Events, die häufig zur Kundenansprache genutzt werden, finden Mitarbeiterevents in einem internen Rahmen statt. Sie richten sich insbesondere an die Mitarbeiter eines Unternehmens. Im Mittelpunkt steht in der Regel ein Informationsaustausch der Kollegen untereinander, aber auch der Dialog mit den Führungskräften oder der Geschäftsleitung.

¹³⁸ vgl. Wolf, A. / Jackson, U. / Detlefsen, K. (2012) S. 129

¹³⁹ vgl. Herbst, D. (2007); Zanger, C. / Drengner, J. (2009) sowie Förster, A. / Kreuz, P. (2006)

¹⁴⁰ Wünsch, U. (2013) S. 164

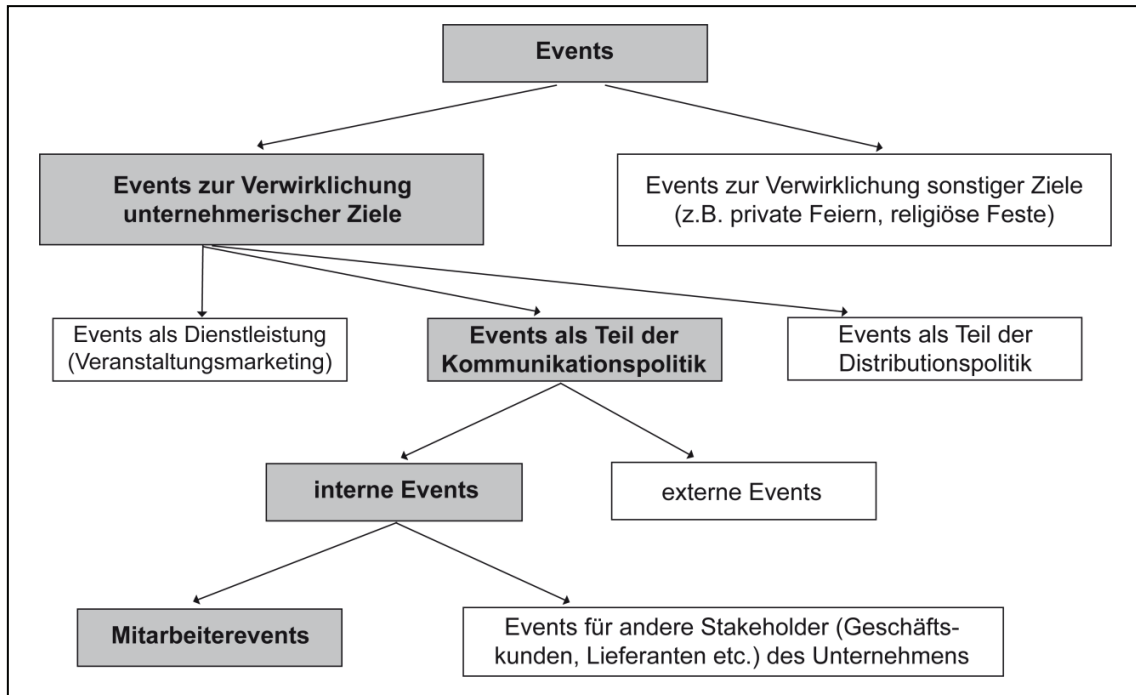


Abb. 9: Abgrenzung des Begriffs „Event“

Quelle: in Anlehnung an Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 198 sowie Drengner, J. (2006) S. 31

Mitarbeiterereignisse gehören zu den sogenannten Marketing-Events, da sie zielgruppenfokussiert und individuell sind.¹⁴¹ Eventmarketing beschreibt in diesem Zusammenhang die Vermarktung der Veranstaltungen¹⁴² und kümmert sich um alle Phasen der Gesamtplanung, von der strategischen und operativen Planung, über die Umsetzung bis hin zur Eventkontrolle. Für Unternehmen ist dieser Prozess der Organisation der Mitarbeiterereignisse unerlässlich, da diese nicht einfach „passieren“, sondern einer genauen Planung und Inszenierung bedürfen.¹⁴³

4.2 Neurokommunikation als Ansatz erfolgreicher Events

Da Unternehmen immer mehr Geld für Events ausgeben, möchten sie deren Wirkung auch schwarz auf weiß belegt haben. Weil dies allerdings nicht möglich ist, greifen Eventmanager häufig auf neurowissenschaftliche Wirkungen von bestimmten Elementen zurück. Dazu werden die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse auf dem Gebiet des menschlichen Denkens mit den bereits gemachten Erfahrungen und innovativen Ideen verknüpft.¹⁴⁴

¹⁴¹ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 199

¹⁴² vgl. Kästle, T. (2012) S. 194

¹⁴³ vgl. Scheuch, F. (2003) S. 91, sowie Drengner, J. (2006) S. 20ff

¹⁴⁴ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 19

Das Gehirn verfügt über rund 100 Billionen Kontaktstellen, welche ein vernetztes System bilden. Dieses wiederum ist dynamisch ausgelegt.¹⁴⁵ Es ist so komplex, dass die Forschung auf dem Gebiet des Neuromarketings bzw. der Neurokommunikation zwar voranschreitet, die Interpretationen allerdings oft schwammig sind. Häufig stößt die Wissenschaft hier an ihre Grenzen, da die Wahrnehmung eines Ereignisses oder Events von unzählbaren Faktoren beeinflusst wird. Die Sinne des Menschen spielen dabei eine übergeordnete Rolle, da sie permanent bei der Wahrnehmung eines Ereignisses oder Events beteiligt sind, auch wenn das Maß der Beteiligung sehr unterschiedlich ist.¹⁴⁶

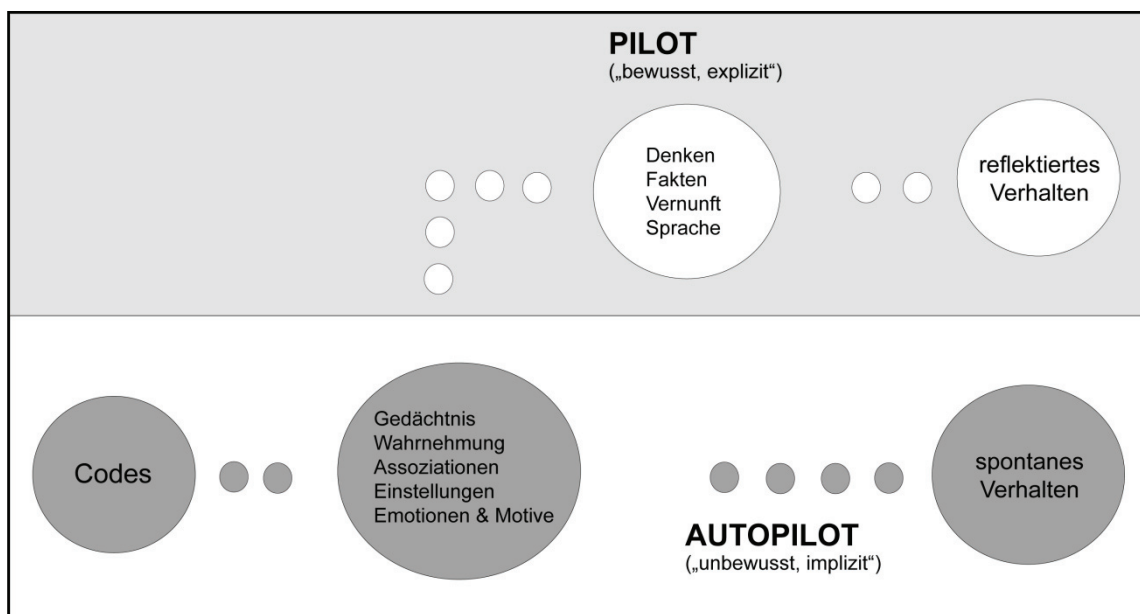


Abb. 10: Der Pilot und der Autopilot

Quelle: in Anlehnung Nufer, G. / Wallmeier, M. (2010) S. 15

NUFER und *WALLMEIER* verdeutlichen die Wahrnehmungs- und Verhaltenswirkung im Gehirn mit der Lenkung über einen Piloten und Autopiloten. Die Sinne versorgen das menschliche Gehirn mit etwa 11 Millionen Bits an Informationen pro Sekunde, wobei dem Menschen nur 40 Bits davon bewusst werden. Dabei ist der Pilot für die 40 Bits zuständig und steuert bzw. kontrolliert Denken, Vernunft und Sprache. Um die verbleibenden 10.999.960 Bits kümmert sich wiederum der Autopilot, der alle intuitiven und emotionalen Entscheidungen bearbeitet. Dies geschieht unbewusst und hat im Großteil der Fälle ein spontanes Verhalten zur Folge.¹⁴⁷

¹⁴⁵ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 24

¹⁴⁶ vgl. Wünsch, U. (2013) S. 164

¹⁴⁷ vgl. Nufer, G. / Wallmeier, M. (2010) S. 14f

Im Umkehrschluss heißt das, dass jeder Reiz oder Impuls, der mit den Sinnesrezeptoren aufgenommen wird, ins Gehirn gelangt und dort verarbeitet wird. Um wahrgenommene Reize einschätzen zu können, sind allerdings Emotionen, Erfahrungen, kulturelle Aspekte und Traditionen notwendig. Allein die neuronale Reizverarbeitung reicht nicht aus, um die Wahrnehmung von Eindrücken zu konkretisieren.¹⁴⁸

Für das Verständnis der Relevanz von Emotionen müssen diese zunächst einmal definiert werden. *ZANGER* und *DRENGNER* verknüpfen mit Emotionen die Merkmale

- Erregung (Aktivierung),
- Richtung (angenehme und unangenehme Emotionen),
- Qualität (inhaltliche Beschreibung der Emotion) und
- Bewusstsein (Bewusstwerden der Emotion).¹⁴⁹

Auf der anderen Seite sind Emotionen etwas, auf das keine direkte Einflussnahme möglich ist. Ein Vorhandensein von Emotionen wird dem Menschen erst bewusst, wenn die Gefühle über ihm hereinbrechen.¹⁵⁰ Daher sind sie ein wichtiger Anhaltspunkt für Unternehmen und Eventmanager, um die Planung der Dramaturgie, den Einsatz der Elemente sowie die gesamte Inszenierung des Events zielgerichtet abstimmen zu können. Es kann herausgefunden werden, welche Elemente welche Emotionen hervorrufen, wobei auch hier Vorsicht geboten ist. Denn jeder Mensch hat andere Erfahrungen und nimmt Reize unterschiedlich auf. Was hingegen alle gemeinsam haben ist, dass eine hervorgerufene Emotion allein noch kein Erlebnis schafft. Dazu sind bündelweise Emotionen notwendig.¹⁵¹

Nach *DOMNING*, *ELGER* und *RASEL* stellt sich die Bildung von Emotionen folgendermaßen dar: Das Gehirn hat verschiedene Sinnesareale. Werden diese aktiviert, so entstehen Gefühle wie Sehen, Riechen, Hören etc., die allerdings nicht als Gefühle wahrgenommen werden, da die Wiedergabe neutral erfolgt. Ein Erlebnis wird also nur dann zu etwas besonderem, wenn zusätzliche Hirnareale aktiviert werden. Hier kommt der sogenannte Mandelkern¹⁵² zum Einsatz, welcher der Emotionsverarbeitung im Gehirn dient, indem er die eintreffenden Informationen verarbeitet und entsprechende Hormone ausgeschüttet werden.¹⁵³

¹⁴⁸ vgl. Haug, A. (2012) S. 27, S. 31

¹⁴⁹ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2002) S. 8f

¹⁵⁰ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 73

¹⁵¹ vgl. Nufer, G. (2007) S. 135

¹⁵² auch Amygdala genannt, ist paarweise im Gehirn vorhanden

¹⁵³ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 54f

Es reicht also bspw. nicht eine Rede zu halten und darauf zu vertrauen, dass der Mitarbeiter das gesprochene Wort verarbeitet. Diese Botschaften müssen mit Emotionen verknüpft werden, damit sie ihre Wirkung im Gehirn entfalten und einen nachhaltigen positiven Eindruck hinterlassen. Starke Emotionen führen zu einer besseren Verankerung der erlebten Ereignisse im Gehirn. Sind diese positiv, werden auch die kommunizierten Inhalte nachhaltig positiv bewertet.¹⁵⁴ Wird auf die Emotionalisierung verzichtet und der Faktor Erlebnisorientierung nicht berücksichtigt, wird es zu keinen für das Unternehmen vorteilhaften Handlungen der Mitarbeiter kommen. Handlungen sind zwar meist rational begründet, werden aber emotional bestimmt.¹⁵⁵

Daher kann das aussenden verschiedener Reize die Informationsaufnahme unterstützen und die Erinnerungswirkung nachhaltig beeinflussen. Seltene Reize, die nicht alltäglich sind, aktivieren das Nervensystem und sollten aus diesem Grund für die Vermittlung von Botschaften verwendet werden. Es ist wichtig diese Botschaften direkt vor oder später nach dem ungewöhnlichen Reiz zu platzieren, da der Aufmerksamkeitsgrad hier höher ist. Während des Reizes ist das Gehirn zu stark damit beschäftigt den Reiz zu verarbeiten, als das es die Informationen langfristig abspeichern könnte.¹⁵⁶

Durchorganisierte und emotional aufgeladene Events, können ein wahres Feuerwerk der Gefühle bei den Teilnehmern auslösen. In Abhängigkeit von der Art eines Events, welche in Abschnitt 4.3.2 beschrieben werden, muss die Emotionalisierung in angemessenem Maß erfolgen. *WÜNSCH* bezeichnet einen Event in diesem Zusammenhang als eine Art „Aufmerksamkeitslenkungsgeschehen“. ¹⁵⁷ Allein der Eventveranstalter bestimmt bei der Planung wie und auf welcher Ebene er die Teilnehmer ansprechen möchte.

4.3 Mitarbeiterevents gezielt einsetzen

Mitarbeiter sind eine besonders wichtige Zielgruppe der Kommunikationspolitik eines Unternehmens. Um sie mit allen zur Verfügung stehenden Instrumenten anzusprechen und Mitarbeitern die Möglichkeit des Dialogs zu eröffnen sind Events eine geeignete Maßnahme. Abseits vom Arbeitsalltag können Mitarbeiter eingefahrene Rollen und Ansichten ablegen. Der Mitarbeiter fällt hier weniger auf, als wenn er als Individuum betrachtet wird und kann sich dadurch entspannen und das Event genießen.¹⁵⁸

¹⁵⁴ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 54f

¹⁵⁵ vgl. Herbst, D. (2007) S. 479

¹⁵⁶ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 57f

¹⁵⁷ vgl. Wunsch, U. (2013) S. 162

¹⁵⁸ vgl. Wolf, A. / Jackson, U. / Dettelsen, K. (2012) S. 133

Vorgesetzte sind genauso Eventteilnehmer wie die Mitarbeiter selbst, nur das sie dabei ihre Position nicht aufgeben können. Allerdings schafft eine ungezwungene Atmosphäre hier Raum für offene Gespräche auf Augenhöhe.

Der direkte Kontakt zur Zielgruppe macht ein Event zum idealen Kommunikationsinstrument und ermöglicht die Vernetzung untereinander. Geknüpfte Kontakte bleiben oft auch nach dem Event noch bestehen, da während des Events eine Art Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen kann. Das Erlebte ist exklusiv für die ausgewählte Zielgruppe.¹⁵⁹ Ein weiterer Vorteil liegt in der Schaffung eines Wir-Gefühls durch das gemeinsame Erleben des Events.¹⁶⁰ Gemeinsame Erlebnisse können das Identifikationsgefühl der Mitarbeiter steigern und gleichzeitig die emotionale Bindung zum Unternehmen erhöhen.¹⁶¹

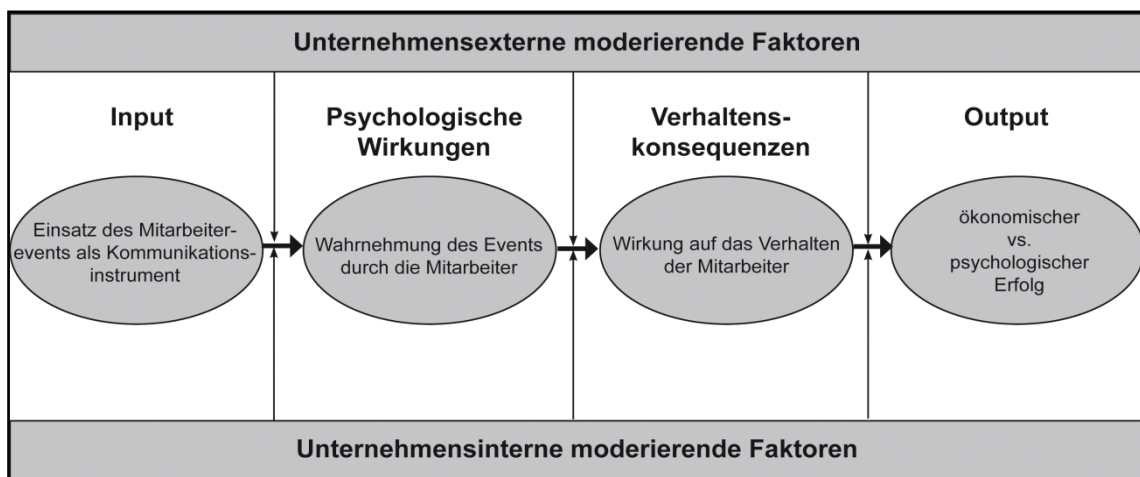


Abb. 11: Interne Erfolgskette der Mitarbeitererevents

Quelle: in Anlehnung an Bruhn, M. / Batt, V. (2010) S. 334

Die Relevanz von Mitarbeitererevents kann anhand der internen Erfolgskette dargestellt werden (vgl. Abb. 11). Ein Event mit all seinen Zielen, Maßnahmen, Formen und Inszenierungen bildet den Input, der vom Unternehmen gegeben wird. Persönliche Kommunikation steht dabei im Vordergrund. Daraus sollen bestimmte psychologische Wirkungen bei den Mitarbeitern resultieren wie Emotionalisierung, Motivation, Zugehörigkeitsgefühl sowie Identifizierung mit dem Arbeitgeber. Aus der Beurteilung und den psychologischen Wirkungsgrößen des Events resultieren Verhaltenskonsequenzen der Mitarbeiter, welche bereits während oder nach dem Event zum Vorschein kommen.

¹⁵⁹ vgl. Drengner, J. (2006) S. 22

¹⁶⁰ vgl. Herbst, D. (2007) S. 484

¹⁶¹ vgl. Esch, F.-R. / Strödter, K. (2008) S. 64

Es muss aufgeschlüsselt werden, welche psychologischen Wirkungen zu welchen Verhaltenswirkungen führen. Kommt es zu einer Leistungssteigerung durch den Motivations Schub, reden die Mitarbeiter positiv über Event und Arbeitgeber oder hat sich die Zusammenarbeit mit den Kollegen und auch zwischen den Abteilungen verbessert. All diese Faktoren haben letzten Endes einen Einfluss auf den Output für das Unternehmen. Im Rahmen der Mitarbeitererevents stehen dabei nicht ökonomische Erfolge im Vordergrund, sondern eher psychologische, da eine Emotionalisierung der Teilnehmer erfolgt. Der Grund besteht darin, dass ökonomische Ziele schwer dem Event selbst zuzuordnen sind, da viele Faktoren und Kommunikationsinstrumente das Mitarbeiterverhalten beeinflussen.¹⁶²

Allerdings darf angenommen werden, dass eine verbesserte Kommunikation und Zufriedenheit zu effektiverem Arbeiten führt, die Reputation nach innen und außen steigt und sich ein ökonomisch messbarer Erfolg einstellen kann. Denn letzten Endes hat das Verhalten der Mitarbeiter einen starken Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens, was sich in der Produktivität sowie sinkenden Kosten aufgrund geringerer Fehlzeiten oder innerer Kündigung niederschlägt. Eine besondere Relevanz während des gesamten Prozesses hat das Umfeld der Mitarbeiter. Alle Phasen werden durch unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren beeinflusst. Extern müssen hier das persönliche Umfeld des Mitarbeiters oder negative Reaktionen auf die Veranstaltung betrachtet werden, da diese die Beurteilung des Events durch den Mitarbeiter beeinflussen können. Auch interne Faktoren wie das Arbeitsklima, bestimmte Unternehmensstrukturen, die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder die Unternehmenskultur dürfen nicht vernachlässigt werden.¹⁶³

Im Folgenden wird auf die Alleinstellungsmerkmale von Mitarbeitererevents näher eingegangen. Mittels Events können verschiedene Sinneskanäle angesprochen werden, was die Wirkung einer Botschaft beim Empfänger intensiver macht.¹⁶⁴ Diese **multisensuale Ansprache** bezieht sich auf Reize die

- visuell (Bilder, Inszenierungen) und auditiv (Musik, Sprache),
- olfaktorisch (Düfte, Gerüche) und gustatorisch (Geschmack),
- haptisch (Oberflächen) und vestibulär (Wahrnehmung durch Lageveränderungen/ den Gleichgewichtssinn betreffend) sowie
- thermal (den Temperatursinn betreffend) sein können.¹⁶⁵

¹⁶² vgl. Nufer, G. (2007) S. 58

¹⁶³ vgl. Bruhn, M. / Batt, V. (2010) S. 334

¹⁶⁴ vgl. Drengner, J. (2006) S.19

¹⁶⁵ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 198f

In den letzten Jahren hat dabei der Einsatz von Düften für die olfaktorische Ansprache sehr stark an Bedeutung zugenommen. Düfte unterhalb der Wahrnehmungsgrenze bleiben lange in Erinnerung, da die erfassten Aromen unbemerkt in Emotionen umgewandelt werden.¹⁶⁶ Die Wirkung von Düften darf nicht unterschätzt werden. „Der Mensch atmet täglich rund 23.040-mal. Sowohl beim Ein- als auch bei Ausatmen findet jedes Mal eine Geruchsaufnahme statt“¹⁶⁷. Der Einsatz von Düften sollte sparsam und gezielt erfolgen, weil diese schnell als störend empfunden werden können und die Intensität der Wahrnehmung auch von dem Alter der Zielgruppe abhängig ist.

Wichtig für den gezielten Einsatz der Mitarbeitererevents ist die **Interaktion**. Sie bietet dem Teilnehmer immer die Möglichkeit, ein direkter Bestandteil des Events zu werden.¹⁶⁸ „Die durch ein solches Interaktionsangebot entstehenden eigenen Erfahrungen führen bei den Veranstaltungsbesuchern über Flow-Zustände¹⁶⁹ und positive Emotionen zu einer intensiveren und nachhaltigeren Einstellungs- und Verhaltensbeeinflussung als dies bei massenmedialer Kommunikation der Fall ist“¹⁷⁰.

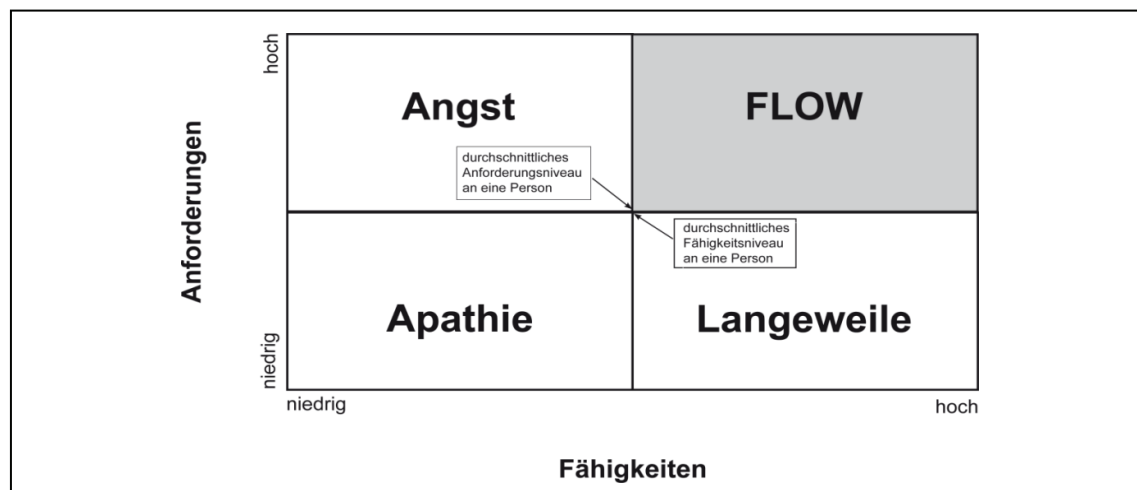


Abb. 12: Grundschemata des Flow-Ansatzes

Quelle: in Anlehnung an Nufer, G. (2007) S. 196

Kommt es zu einem Flow-Zustand so kann dies *NUFER* zufolge eine unterstützende Wirkung bei der Vermittlung der Botschaften haben, die Wahrnehmungswirkung, Emotionalisierung sowie die Erinnerungswirkung erhöhen.¹⁷¹

¹⁶⁶ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 105f

¹⁶⁷ Haug, A. (2012) S. 38

¹⁶⁸ vgl. Bauer, H. H. / Heinrich, D. / Samak, M. (2012) S. 9

¹⁶⁹ Flow-Zustand = ganzheitlich, positiv erlebtes Gefühl, bei dem die Person hoch konzentriert und selbstvergessen ist, sowie ihr Bewusstsein und Handeln miteinander verschmelzen

¹⁷⁰ Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 199

¹⁷¹ vgl. Nufer, G. (2007) S. 196

Zusammenfassend lässt sich die Relevanz von Mitarbeitererevents aufgrund der in diesem Abschnitt genannten Gründe und Vorteile nicht bestreiten. Sie eignen sich nicht nur für die Bedürfnisbefriedigung des Individuums, sondern auch für teambildende Maßnahmen, da sie die zwischenmenschlichen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander verbessern und den Zusammenhalt der Gruppe stärken.¹⁷² Darüber hinaus ist die Wirkung nach dem Event nicht zu unterschätzen. Bilden sich bei einem Mitarbeiter Emotionen, so kann er diese mit anderen Eventbesuchern teilen und durch die Resonanz aufeinander sogar in einer Gruppe verstärken.¹⁷³ Damit lassen sich Erinnerungen auch nach dem Event aufrecht erhalten und durch die Gruppendynamik positiv beeinflussen.

4.3.1 Zielgruppen

Zielgruppen können sich von Event zu Event unterscheiden. Bei einer Kick-Off-Veranstaltung, bspw. zum Beginn eines Projektes werden die Mitarbeiter teilnehmen, die am Projekt beteiligt sind. Steht diese Einführungsveranstaltung für den Beginn des neuen Geschäftsjahres eines Unternehmens, so werden alle Mitarbeiter gleichermaßen angesprochen. Wobei auch hier die Führungskräfte wieder eine übergeordnete Rolle in der Kommunikation und Motivation spielen.

Es gibt nach *ZANGER* und *DRENGNER* drei verschiedene Zielgruppen, die bei der Planung eines Events berücksichtigt werden müssen. Unmittelbare Eventteilnehmer werden als Primärzielgruppe definiert. Die Sekundärzielgruppe hingegen nimmt nicht direkt am Event teil und hat eine Beobachter- und Multiplikatorenrolle. Am Ende steht die Tertiärzielgruppe, die ebenfalls nicht am Event teilnimmt, aber die Berichterstattung über die Sekundärzielgruppe verfolgt und sich dadurch eine Meinung bildet.¹⁷⁴ Für Mitarbeitererevents ist diese Einteilung jedoch schwierig, da meist keine externe Berichterstattung stattfindet. Weil die Zielgruppe der eigenen Mitarbeiter nicht nur unternehmensintern in den Fokus rückt, wird seit dem Jahr 2005 der EVA, was so viel heißt wie Event Award, auch in der Kategorie „Mitarbeiter Events“ verliehen. Prämiert werden Mitarbeitererevents, bei denen die Inhalte besonders erlebnisorientiert umgesetzt wurden, bezogen auf Informationsvermittlung und Motivation.¹⁷⁵ Für kleine und mittlere Unternehmen ist der Umfang dieser prämierten Events meist nicht realisierbar, da es an personellen und finanziellen Ressourcen fehlt. Sie können aber als Orientierung oder Ideenquelle dienen, da ein guter Event nicht unbedingt kostenintensiv sein muss.

¹⁷² vgl. Stock-Homburg, R. (2010) S. 665

¹⁷³ vgl. Wünsch, U. (2013) S. 164

¹⁷⁴ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 201ff

¹⁷⁵ vgl. FAMAB Verband Direkte Wirtschaftskommunikation e.V. (2013)

Unabdingbar für jeden Event, ob in KMU oder Großunternehmen, ist die Definition der Zielgruppe. Es gibt nach *BRUHN* drei Teilschritte für deren Bestimmung. Der erste Schritt teilt die Primärzielgruppe in Teilnehmergruppen auf. Im zweiten Schritt erfolgt dann die Selektion der für das Unternehmen wichtigen Teilnehmergruppen. Der letzte Schritt besteht aus der Analyse und Beschreibung der anvisierten Teilnehmer, um die individuellen Bedürfnisse und Ansprüche herausfiltern und in die Planung einbeziehen zu können.¹⁷⁶

Dabei sollten nicht nur aktuelle Mitarbeiter anvisiert werden. Familie und Partner, also das beeinflussende persönliche Umfeld sowie ehemalige Mitarbeiter, die ihr Know-How weiter dem Unternehmen zur Verfügung stellen sind ebenso wichtig, wie die Mitarbeiter selbst. Besonders die Einladung ehemaliger Mitarbeiter zu Events oder Ausflügen bietet eine Möglichkeit der Kontaktpflege, die genutzt werden sollte.¹⁷⁷ Ist die Zielgruppe definiert kann ein hoher Individualitätsgrad für eine ausgeprägte Kontaktnähe und Emotionalisierung sorgen. Dabei sind diese Merkmale bei dem Kommunikationsinstrument Event deutlich stärker ausgeprägt als bei allen anderen.¹⁷⁸ Der Vorteil von Events liegt bezogen auf die Zielgruppe eindeutig in der Eingrenzung derselben, da sie dem Unternehmen meist namentlich bekannt ist.¹⁷⁹ Diese Kenntnis erleichtert die Planung und Individualisierung des Events. Streuverluste werden vermieden und die Kontaktintensität steigt.¹⁸⁰

4.3.2 Arten von Mitarbeitererevents

Im Rahmen der Marketing-Events gilt es verschiedene Arten zu unterscheiden, hinsichtlich ihrer Inszenierung, Zielgruppe und Orientierung. *BRUHN* unterscheidet Events bezüglich ihrer Erlebnisorientierung und Einmaligkeit sowie der Orientierung an der Marke bzw. eines Anlasses. *NUFER* konkretisiert Bruhns Ausfertigungen, indem er einen dreidimensionalen Würfel (vgl. Abb. 13, S. 42) erstellt und Events in den Grad der Inszenierung, die Zielgruppe sowie das Konzept des Eventmarketing einteilt.¹⁸¹ Zuerst wird die Zielgruppe des Events konkretisiert, welche sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern sein kann. In Bezug auf die Mitarbeitererevents wird die Zielgruppe als unternehmensintern deklariert. Wobei es bei der Einteilung der Zielgruppen bestimmte Mischformen gibt, da ehemalige Mitarbeiter, Familie und Partner zwar extern sind, aber dennoch eingeplant werden können.

¹⁷⁶ vgl. Bruhn, M. (1997) S. 796

¹⁷⁷ vgl. Sponheuer, B. (2010) S. 228

¹⁷⁸ vgl. Nufer, G. (2007) S. 60

¹⁷⁹ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2001) S. 20

¹⁸⁰ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2002) S. 3

¹⁸¹ vgl. Nufer, G. (2007) S. 41f

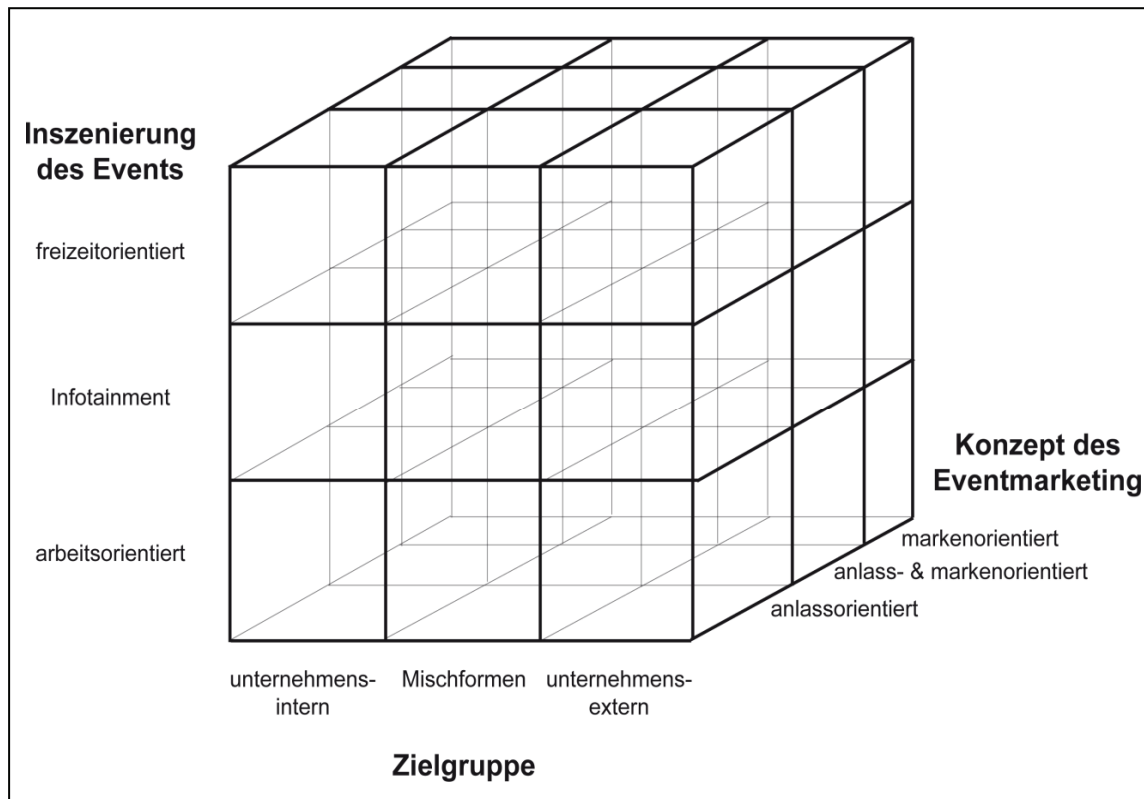


Abb. 13: Dreidimensionale Typologie der Eventmarketing-Formen

Quelle: in Anlehnung an Schneider, A. (2010) S. 19 sowie Nufer, G. (2007) S. 42

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist nach *BRUHN* die Konzeptualisierung des Events. Er teilt diese demnach in anlassorientierte, anlass- und markenorientierte sowie rein markenorientierte Events. Bei der anlassorientierten Form liegen, wie die Bezeichnung schon verrät, bestimmte Anlässe im Unternehmen vor, deren Herkunft traditionell oder geschaffen sein kann. Beispiele sind hier Firmenjubiläen oder die Einweihung einer neuen Produktionsstätte. Anlass- und markenorientierte Events beziehen sich hingegen auf einen Anlass, wobei dieser gleich zur Vermittlung der unternehmerischen oder markenbezogenen Botschaft genutzt wird, bspw. bei einer Produktneueinführung.¹⁸²

Die alleinige Markenorientierung zielt auf die emotionale Positionierung und die dauerhafte Verankerung des Unternehmens oder der Marke bei den Konsumenten, in diesem Fall bei den Mitarbeitern, ab.¹⁸³ Wobei hier bei häufiger Nutzung schnell eine Abnutzung zu beobachten ist, weil der Event keine Besonderheit mehr ist.¹⁸⁴

¹⁸² vgl. Bruhn, M. (1997) S. 783

¹⁸³ vgl. Förster, A. / Kreuz, P. (2006) S. 84

¹⁸⁴ vgl. Bruhn, M. (1997) S. 783

Die dritte Dimension beschreibt *BRUHN* zufolge die inhaltliche Ausgestaltung des Events in Bezug auf die Vermittlung der Botschaften, welche arbeitsorientiert, freizeitorientiert oder als Mischform, dem sogenannten Infotainment, erfolgen kann. Ist der Event arbeitsorientiert so steht der Austausch von Informationen im Vordergrund, wodurch Einmaligkeit und Erlebnisorientierung nicht gegeben sind. Ein typisches Beispiel sind Schulungen, die ohne jegliche Unterhaltungselemente stattfinden.¹⁸⁵ Dabei kann auch hier eine Auflockerung erfolgen, indem erlebnisorientierte Elemente eingebaut werden, mit einer anschließenden Diskussionsrunde.¹⁸⁶ So werden auch das persönliche Kennenlernen unter den Schulungsteilnehmern sowie der Wissens- und Erfahrungsaustausch gefördert.

Die Verknüpfung von Informationen und Entertainment ist beim Infotainment ein wichtiges Element, denn so können sachliche Informationen auf unterhaltsame Art und Weise vermittelt werden.¹⁸⁷ Die Inhalte dürfen hierbei nicht unpersönlich weitergegeben werden, sondern müssen die Zuhörer aktivieren. Ein Wechsel zwischen informativen und unterhaltsamen Inhalten sowie die Einbindung der Teilnehmer sind daher anzuraten.¹⁸⁸ Geht es vor allem um Kommunikation, sollte auf große Special Effects und Showelemente verzichtet werden. Zu kommunizierende Inhalte gilt es hingegen sehr gut vorzubereiten.¹⁸⁹ Beispiel für einen Infotainment-Event ist das Kick-Off-Meeting. Hier steht das Kennenlernen der Ziele und Strategien des Unternehmens, Akzeptanz und Weiterentwicklung dieser im Vordergrund. Am Ende des Kick-off-Events steht das festliche Beisammensein, um das gemeinsam Erlebte und den erfolgreichen Abschluss zu feiern.

Hier knüpft der rein freizeitorientierte Event an, welcher auf kreativen Inszenierungen und originellen Ideen aufgebaut ist.¹⁹⁰ Im Vordergrund steht klar die Unterhaltung und Emotionalisierung der Eventteilnehmer, was eine umfangreiche Analyse der Eventteilnehmer und deren individueller Bedürfnisse notwendig macht.¹⁹¹ Beispiele hierfür sind Weihnachtsfeiern oder Sommerfeste.

¹⁸⁵ vgl. ebd. S. 780

¹⁸⁶ vgl. Grupe, S. (2011) S. 252

¹⁸⁷ vgl. Förster, A. / Kreuz, P. (2006) S. 84

¹⁸⁸ vgl. Grupe, S. (2011) S. 257

¹⁸⁹ vgl. Deutinger, G. (2013) S. 26

¹⁹⁰ vgl. Förster, A. / Kreuz, P. (2006) S. 84

¹⁹¹ vgl. Bruhn, M. (1997) S. 780f

Besonders im Change Management nehmen Events eine wichtige Rolle ein. Fusionen bspw. bedeuten für die Mitarbeiter meist Verunsicherung durch das Aufbrechen eingefahrener Strukturen sowie dem Verlust von Werten.¹⁹² Unternehmen können mit Events die Vermittlung neuer Aufgaben interaktiv und in lockerer Atmosphäre vorantreiben.¹⁹³

4.4 Gesamtplanung der Mitarbeiterevents

In Hinblick auf die Organisation haben Events sowohl Projektcharakter, wird die Gesamtplanung der Veranstaltung als auch Erlebnischarakter, wird die Wirkung auf die Teilnehmer betrachtet.¹⁹⁴ Vor dem gesamten Ablaufprozess der Eventplanung steht erst einmal die Frage im Raum, welche Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Hierbei unterscheiden sich vier Nutzenkategorien, die sich wie folgt abgrenzen:

- **Affektiver Nutzen:** dient eher der Ablenkung, Unterhaltung und dem Vergnügen des Teilnehmers. Mitarbeiterevents eignen sich besonders für die Verwirklichung affektiv-orientierter Ziele.¹⁹⁵
- **Kognitiver Nutzen:** zielt auf die Befriedigung der Informationsbedürfnisse der Eventteilnehmer ab.
- **Physiologischer Nutzen:** im Mittelpunkt steht die Befriedigung der Grundbedürfnisse wie Essen und Trinken. Daher ist das Catering ein wichtiger Bestandteil eines Events.¹⁹⁶
- **Sozialer Nutzen:** beschreibt insbesondere das exklusive Erleben der Teilnehmer und die Abgrenzung von denen, die dem Event nicht beiwohnen können. Hier entsteht das Gefühl der Zusammengehörigkeit.¹⁹⁷

Die Gewichtung all dieser Ziele erfolgt je nach Art des Events unterschiedlich.¹⁹⁸ Steht die sachliche Informationsvermittlung im Vordergrund, werden eher kognitive Ziele verfolgt. Wird der Unterhaltungswert dagegen sehr hoch eingestuft, sind affektive Ziele primär. Setzt das Unternehmen auf Infotainment, so wird eine ausgewogene Mischung der affektiven und kognitiven Ziele anvisiert. Physiologische und soziale Bedürfnisse werden meist automatisch bei der Durchführung eines gut geplanten Events befriedigt.

¹⁹² vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 96f

¹⁹³ vgl. Wolf, A. / Jackson, U. / Detlefsen, K. (2012) S. 133

¹⁹⁴ vgl. Scheuch, F. (2003) S. 89

¹⁹⁵ vgl. Erber, S. (2009) S. 68 sowie Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 200f

¹⁹⁶ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 201ff

¹⁹⁷ vgl. Drengner, J. (2006) S. 37

¹⁹⁸ vgl. Bruhn, M. (1997) S. 793

Die Gesamtplanung von Events beinhaltet immer fünf wichtige Planungsschritte. Dazu zählen die Situationsanalyse, strategische und operative Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle, deren Überblick im dargestellten Schema (vgl. Abb. 14) gegeben ist.

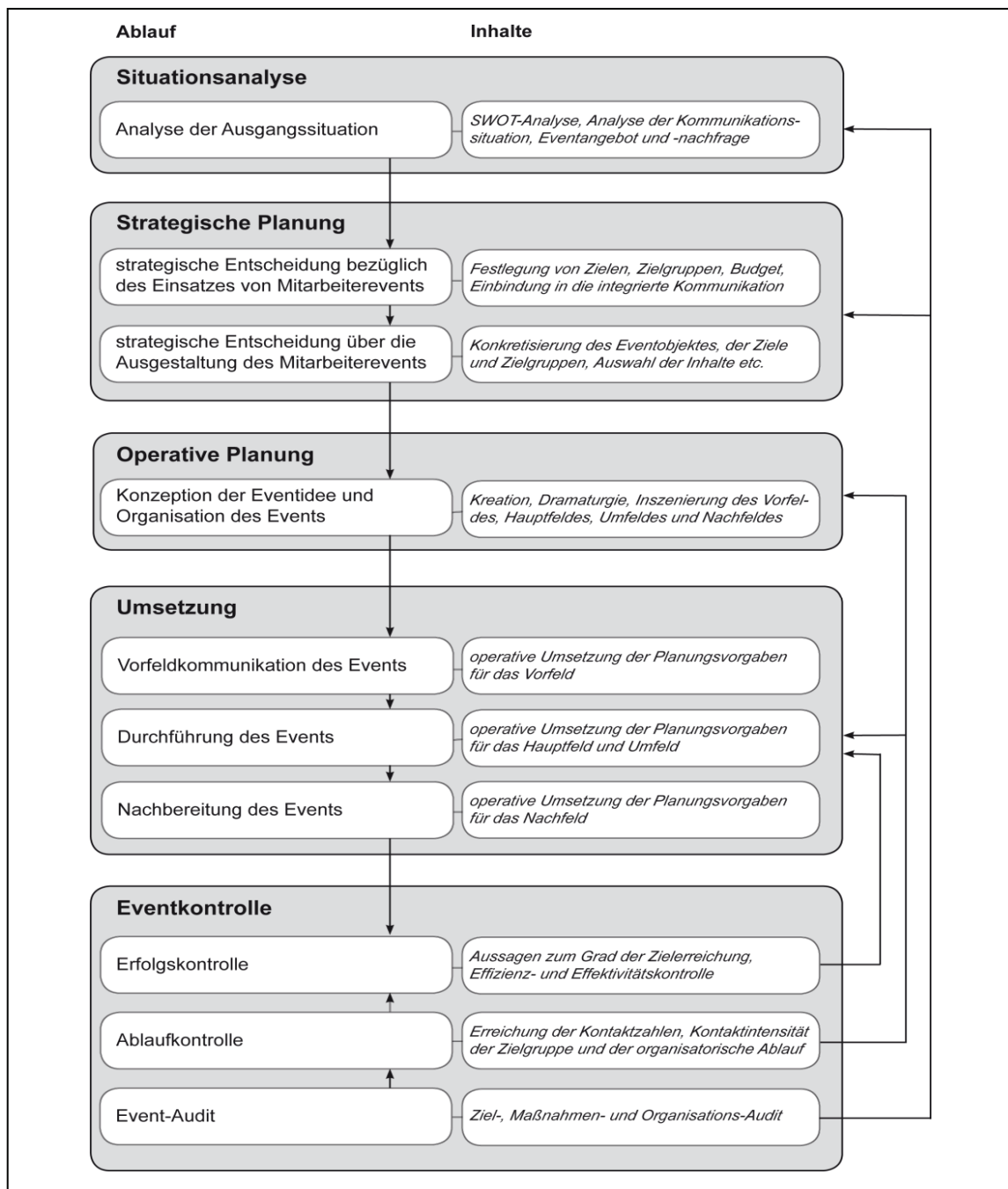


Abb. 14: Prozess des Eventmarketing

Quelle: in Anlehnung an Schneider, A. (2010) S. 20

Die in den nächsten Abschnitten behandelte Gesamtplanung bezieht sich im Allgemeinen auf Events und wird nur an konkreten Stellen direkt auf Mitarbeiterevents ausgelegt, da beide Formen im Rahmenpaket gleichwertig zu betrachten sind.

4.4.1 Situationsanalyse

Eine Analyse der Ausgangssituation minimiert das Risiko eines Fehleinsatzes von Events im Unternehmen. Für ein Unternehmen ist es wichtig im Vorfeld zu wissen, ob die Mitarbeiter überhaupt Interesse an solch einer Veranstaltung haben. Des Weiteren bedarf es der Erfolgskontrolle vorangegangener Events und der Überprüfung der Konvergenz zu den übergeordneten Kommunikationszielen des Unternehmens.¹⁹⁹ Die Ausgangssituation erfordert eine Analyse um aufzuzeigen, welche Stärken und Chancen unternehmensintern sowie Schwächen oder Gefahren meist bezogen auf das externe Umfeld des Unternehmens mit dem Event verbunden sind.²⁰⁰ Bei der sogenannten SWOT-Analyse gilt es, die Stärken und Schwächen der Kommunikation im Unternehmen herauszuarbeiten sowie Chancen und Risiken zu identifizieren.²⁰¹ Dabei kann diese Situationsanalyse sowohl auf die Gesamtkommunikation erfolgen als auch auf die Eventidee oder einzelne Einsatzfaktoren.²⁰² Wirkt das Event unterstützend in der Gesamtkommunikation, sind ausreichend Ressourcen sowohl finanziell als auch personell vorhanden und überwiegen die Chancen, so sollte die Entscheidung zugunsten des Events ausfallen.²⁰³

4.4.2 Strategische Planung

Events können als Projekte betrachtet werden, da sie vom Organisationsaufwand gleichwertig sind. Dafür muss Zeit eingeplant werden. Gerade wenn die Organisation nicht über professionelle Agenturen, sondern intern von Mitarbeitern oder der Geschäftsführung erfolgt, spielt ein festgelegter Zeitrahmen eine große Rolle.²⁰⁴ Meilensteine können helfen, die zeitlich gesetzten Planungsschritte zu definieren und zu kontrollieren.

Bevor alle weiteren Schritte planbar sind, muss das Eventobjekt bestimmt werden. Denn ist dieses nicht konkretisiert, kann es vom Eventteilnehmer kaum als solches wahrgenommen werden. Eventobjekt können sowohl Produkte bzw. ganze Produktgruppen des Unternehmens sein als auch das Unternehmen selbst.²⁰⁵

¹⁹⁹ vgl. Bruhn, M. (1997) S. 788f

²⁰⁰ vgl. Scheuch, F. (2003) S. 99

²⁰¹ vgl. Nufer, G. (2007) S. 47

²⁰² vgl. Scheuch, F. (2007) S. 611

²⁰³ vgl. Erber, S. (2009) S. 65

²⁰⁴ vgl. Schmitt, I. (2012) S. 24

²⁰⁵ vgl. Nufer, G. (2007) S. 56

Neben der Zeit und dem Objekt ist die Präzision der Zielgruppen und Ziele die wichtigste Aufgabe der strategischen Planung.²⁰⁶ Klare Ziele sind wichtig für die spätere operative Planung, um die Art der Erlebnisvermittlung, dessen Ausmaß und Wirkungsradius²⁰⁷ zu bestimmen.²⁰⁸ Gerade für Mitarbeitererevents gibt es sowohl affektiv- als auch kognitiv-orientierte Ziele, die in Abbildung 15 erfasst wurden.

Affektiv-orientierte interne Ziele	Motivation von Mitarbeitern	Integration von Mitarbeitern	Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
	Teambildung	Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühls	
Kognitiv-orientierte interne Ziele	Kundenbewusstsein	Personal Skills	Aufmerksamkeit und Erinnerung
	Ausbau des Fachwissens	Weiterbildung	

Abb. 15: Katalog innen-gerichteter Ziele für das Event-Marketing

Quelle: in Anlehnung an Bruhn, M. (1997) S. 795 sowie Nufer, G. (2007) S. 59

Gleichermaßen bedeutsam ist die Festlegung des Kommunikationsbudgets.²⁰⁹ Die Budgetierung erfolgt nach der Notwendigkeit der Mittel, die benötigt werden, um die gesetzten Ziele zu erreichen und die Botschaften zu vermitteln.²¹⁰ Wobei hier schon das nächste Kernelement angesprochen wird: die Botschaft. Kommunikation ohne eine konkrete Botschaft ist nicht effektiv und erzielt keine Wirkung bei dem Empfänger.²¹¹ Daher ist es immens wichtig diese im Vorfeld festzulegen. Für die inhaltliche Ausgestaltung dieser Botschaft muss das Unternehmen wissen, welche Themen und Details für die eigenen Mitarbeiter von Bedeutung sind. Vor allem ist zu klären, welche Anforderungen an die Zielgruppe gestellt werden können, um Angstzustände oder Langeweile bei Überforderung bzw. Unterforderung zu vermeiden (vgl. Abb. 12, S. 39). Hier ist eine genaue Betrachtung der Zielgruppe erforderlich.²¹²

²⁰⁶ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 201

²⁰⁷ kurzfristige, mittelfristige oder langfristige Orientierung

²⁰⁸ vgl. Herbst, D. (2007) S. 483

²⁰⁹ vgl. Drengner, J. (2006) S. 32f

²¹⁰ vgl. Nufer, G. (2007) S. 74

²¹¹ vgl. Bauer, H. H. / Heinrich, D. / Samak, M. (2012) S. 6

²¹² vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2002) S. 24

4.4.3 Operative Planung

Die Abnutzungstendenzen von Events machen es notwendig, kreative Ideen zu entwickeln und die Inszenierung zu einem Erlebnis werden zu lassen.²¹³ Dafür bedarf es einer professionellen Konzeption und Kreation der Eventidee, Dramaturgie sowie aller Inszenierungsebenen. Dabei können die Mitarbeiter direkt in die Vorbereitungen eingebunden oder nach Inhalten gefragt werden, die sie gern umgesetzt sehen möchten. Ein Brainstorming in größerem Kreis bietet die Möglichkeit Anregungen und Ideen von der Zielgruppe zu erhalten und dadurch die Individualität des Events auszubauen und die Mitarbeiter zu integrieren.

Interne Events müssen sowohl zeitlich, inhaltlich als auch formal in die gesamte Unternehmenskommunikation integriert werden.²¹⁴ *NUFER* definiert diese drei Ebenen wie folgt als Rahmenbedingung für den einheitlichen Unternehmensauftritt:

- **Zeitliche Integration:** bezieht sich auf die zeitliche Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente, wobei sich diese gegenseitig unterstützen und zu einem festgelegten Zeitpunkt zum Einsatz kommen sollen;
- **Inhaltliche Integration:** da jedes Kommunikationsinstrument eine andere Funktion besitzt und die Zielgruppe auf unterschiedlichem Niveau anspricht, bedarf es einer inhaltlichen Verbindung dieser mit den internen Events;
- **Formale Integration:** auch im Bezug auf das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens muss eine Abstimmung erfolgen (CD), wie Farbgestaltung, Logos oder Slogans.²¹⁵

Events müssen zusammenfassend sowohl mit der Unternehmenskommunikation, den anderen zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumenten als auch in sich selbst abgestimmt sein.²¹⁶ Es entsteht ein Gesamtauftritt, der sich intern als auch extern widerspiegelt.²¹⁷ Nur so kann ein Wiedererkennungswert aufgebaut und der Event auf längere Sicht in den Köpfen der Zielgruppe verankert werden. Gerade beim Einsatz der Mitarbeiterevents ist die integrierte Kommunikation relevant, da diese in der Praxis in Verbindung mit anderen Kommunikationsinstrumenten eingesetzt wird.²¹⁸

²¹³ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 204ff

²¹⁴ vgl. Bruhn, M. (1997) S. 790

²¹⁵ vgl. Nufer, G. (2007) S. 87

²¹⁶ vgl. Erber, S. (2009) S. 99

²¹⁷ vgl. ebd. S. 96

²¹⁸ vgl. Drengner, J. (2006) S. 33f

Ein Großteil des Organisationsaufwandes wird für die operative Planung des Events beansprucht. Da nur vermutet werden kann, welche Elemente bei den Teilnehmern gut ankommen, ist es wichtig auf eine Vielzahl verschiedener Elemente zurückzugreifen.²¹⁹ Um einen nachhaltigen Gesamteindruck entstehen zu lassen bedarf es der Inszenierung der folgenden vier Ebenen: Vorfeld, Hauptfeld, Umfeld und Nachfeld.²²⁰

Vorfeld

Im Vorfeld geht es vor allem darum zu planen wie Informationen über die bevorstehende Veranstaltung inhaltlich, formal und zeitlich verbreitet werden sollen. Hier ist der Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente nötig. Es gilt so viele Mitglieder der Zielgruppe anzusprechen wie möglich. Dabei ist eine rechtzeitige Ankündigung des Events sinnvoll, denn sie gibt Mitarbeitern und vor allem terminlich oft überladenen Führungskräften die Möglichkeit, den Termin in ihrem Kalender zu verankern.²²¹

Hier können die in Abschnitt 3.4 beschriebenen Instrumente der Mitarbeiterkommunikation genauso genutzt werden, wie für die Überbringung der später folgenden Einladung. Diese muss auf das Involvement der Zielgruppe abgestimmt werden. Besteht ein hohes Involvement zum Unternehmen, dann sollte die Möglichkeit des Dialogs in den Vordergrund rücken. Besteht das Involvement jedoch eher zum Inhalt des Events, dann sollte in der Einladung auf diesen Bezug genommen werden.²²² Es ist förderlich, wenn die Zielgruppe schon im Vorfeld mit positiven Gefühlen aufgeladen wird, damit der Entschluss am Event teilzunehmen leichter fällt.²²³ Grundlegende Informationen wie Zeit, Ort, Anfahrtsmöglichkeiten oder Programmpunkte bilden dabei die Basis der Einladung. Die Emotionalisierung ist das i-Tüpfelchen.

Hauptfeld

Im Hauptfeld gilt es die Eventbotschaft erfolgreich zu vermitteln. Dafür ist die emotionale Ansprache der Zielgruppe notwendig und ein detaillierter Eventablaufplan muss erstellt werden.²²⁴ Es muss klar sein, welche Eventbotschaften die erwünschten Wirkungen und Ziele hervorrufen können.²²⁵

²¹⁹ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 68

²²⁰ vgl. Drengner, J. (2006) S. 31

²²¹ vgl. Schmitt, I. (2012) S. 24

²²² vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 204ff

²²³ vgl. Kästle, T. (2012) S. 194

²²⁴ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 204ff

²²⁵ vgl. Scheuch, F. (2003) S. 99

Weiterhin müssen Maßnahmen für die emotionale Ansprache der Mitarbeiter ausgearbeitet werden. Hierzu ist es hilfreich einen Überblick zu haben (vgl. Abb. 16), welche Emotionen durch welche Maßnahmen erreicht werden können. Diese gilt es im Rückschluss dann umzusetzen.

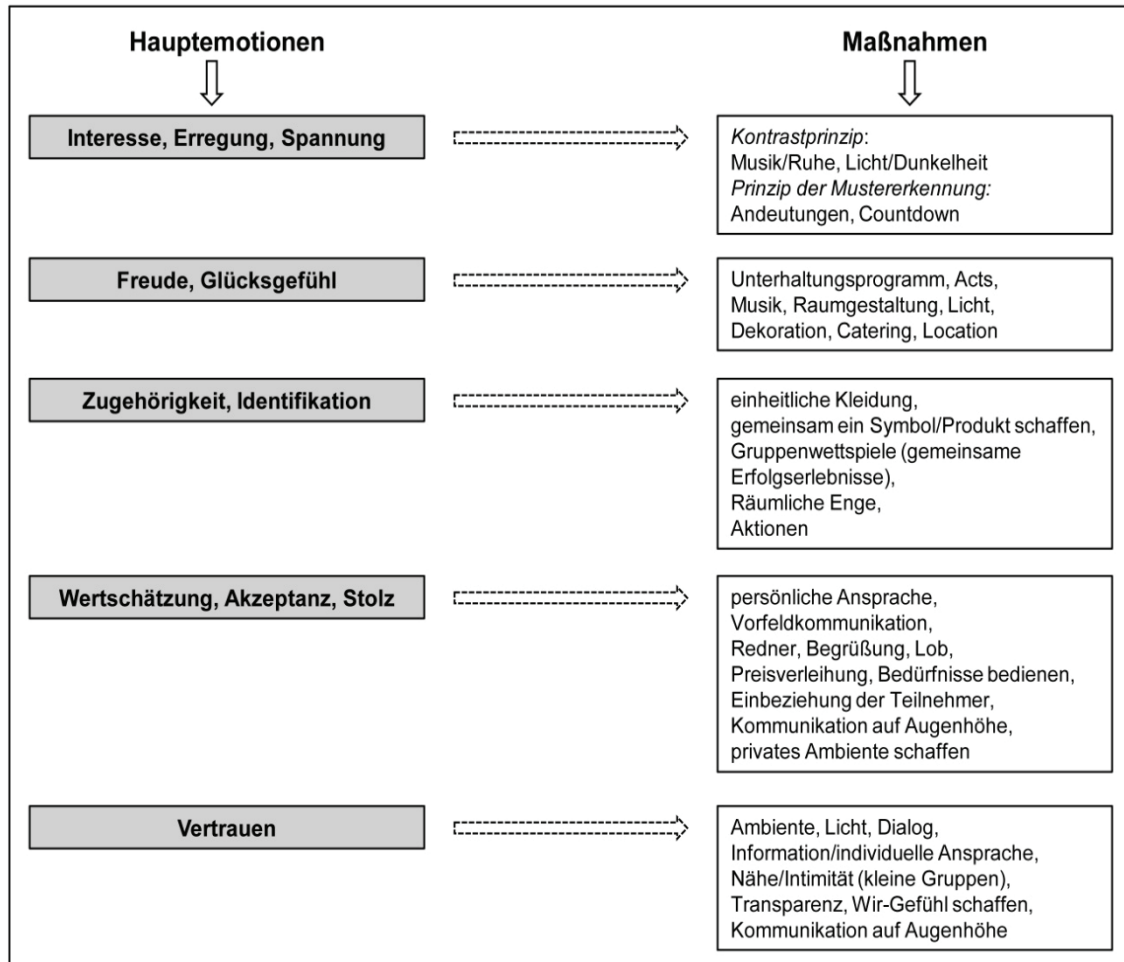


Abb. 16: Hauptemotionen der Eventansprache und deren Maßnahmenplanung

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 124-133

Wird ein Augenmerk zum Beispiel auf die Identifikation mit dem Unternehmen gelegt, so kann dies durch einheitliche Kleidung des Eventpersonals oder Gruppenwettspiele, die gemeinsame Erfolgslebnisse schaffen, gefördert werden. Eine effektive Vorfeldkommunikation und Bedürfnisbefriedigung steigert wiederum die Wertschätzung und Akzeptanz der Eventteilnehmer.

Es ist wichtig, im Vorfeld festzulegen, welche Emotionen bei der Zielgruppe hervorgerufen werden sollen, um die zeitliche und inhaltliche Umsetzung der Maßnahmen vorzubereiten.

Bei der gesamten Planung gilt es zu beachten, dass die Eventteilnehmer ein wichtiger Faktor bei der Schaffung einer Atmosphäre sind.²²⁶ Ist das Publikum gelangweilt oder unmotiviert wird keine positive Resonanz erfolgen. Daher gilt es eine **Dramaturgie** aufzubauen, die alle Teilnehmer mitreißt, einbindet und aktivierend wirkt. Sie ist der Grundbaustein für eine Emotionsaufladung und Erlebnisschaffung. Es gilt nicht mehr nur Botschaften schön zu verpacken, sondern sie müssen erlebbar sein um nachhaltig wirken zu können.²²⁷ Mit Hilfe der Dramaturgie werden die Eventteilnehmer aktiv ins Eventgeschehen einbezogen, was durch die multisensuale Ansprache unterstützt werden kann.²²⁸

Ein wichtiger Faktor der dramaturgischen Planung ist das sogenannte **Story-Telling**, welches mittels eines Spannungsbogens und roten Fadens eingerahmt wird. Dieses Story-Telling erfolgt gleichzeitig auch auf neuronaler Ebene, da alle auf das Gehirn einströmenden Eindrücke und Wahrnehmungen vom selbigen zu einer Geschichte verarbeitet werden.²²⁹ Dabei gilt es die Art der Vermittlung genauesten zu prüfen, da sich diese nachhaltig im Kopf des Teilnehmers emotional verankert.²³⁰

Für die Inszenierung des Events ist es relevant, die Anforderungen jedes einzelnen Reizes zu kennen. Das Gehirn eines Menschen benötigt Unmengen an Energie, da es alle Eindrücke die darauf einströmen verarbeiten muss. „Obgleich das Gehirn nur fünf Prozent des Körpergewichts ausmacht, kann es bei hoher Beanspruchung bis zu 50 Prozent der Körperenergie verbrauchen“²³¹. Bei normaler „Nutzung“ des Gehirns, bspw. beim sprechen oder einfachen denken liegt der Energieverbrauch dagegen bei umgerechnet 20 Prozent.²³² Daher müssen Ruhephasen eingeplant werden.

Eine ruhige und vor allem ungezwungene Atmosphäre, unterlegt mit leiser Musik und Lounge-Feeling bietet den Teilnehmern die Möglichkeit zum Dialog. Dieser ist gerade für Mitarbeiter wichtig, insbesondere mit Führungskräften oder der Geschäftsführung. Daher sollten sie unbedingt anwesend sein und auch für Gespräche zur Verfügung stehen. Die Schaffung dieser Freiräume sollte fest in die Dramaturgie des Events eingebaut werden.²³³

²²⁶ vgl. Scheuch, F. (2003) S. 90

²²⁷ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 122

²²⁸ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 204ff

²²⁹ vgl. Thinius, J. / Untiedt, J. (2013) S. 11, S. 98

²³⁰ vgl. Bauer, H. H. / Heinrich, D. / Samak, M. (2012) S. 10

²³¹ Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 146

²³² vgl. Nufer, G. / Wallmeier, M. (2010) S. 16

²³³ vgl. Wolf, A. / Jackson, U. / Dettelsen, K. (2012) S. 140

Neben dem gezielten Einsatz der Inszenierung führen auch andere Facetten der operativen Planung zu einer Festigung des Events in der Erinnerung der Teilnehmer. Das Catering bspw. muss genau getimt werden, um die Aufmerksamkeit und Konzentration an den richtigen Stellen aufrecht zu erhalten.²³⁴ Eine Überreichung noch so kleiner Geschenke aktiviert das Belohnungssystem der Teilnehmer, was das Unternehmen in ein positives Licht rückt und im Gehirn abspeichert.²³⁵ Emotionale und authentische Vorträge von Unternehmensleitung oder Führungskräften haben einen größeren Wirkungsradius als jedes noch so gut formulierte gedruckte Wort im Intranet oder der Mitarbeiterzeitung.²³⁶

Die Wertschätzung der Mitarbeiter spielt auch bei einem Event eine große Rolle. Besondere Leistungen können bspw. mittels Preisverleihungen hervorgehoben werden, was wiederum positive Emotionen hervorruft.²³⁷ Wertschätzung ist nicht nur eine nette Geste. Sie zeigt dem Mitarbeiter, dass sein Potenzial wahrgenommen wurde.²³⁸ Viele Puzzleteile bilden am Ende ein Gesamtbild, welches im Gedächtnis der Eventteilnehmer hinterlassen wird.

Umfeld

Die dritte Ebene der Inszenierung ist die operative Planung des Eventumfeldes. Es bildet den Rahmen des Events und schafft die Grundlage für die angestrebte Vermittlung der Kernbotschaft.²³⁹ Gerade hier ist es wichtig, alle möglichen Störquellen schon im Vorfeld zu identifizieren und den Event durchzuorganisieren.²⁴⁰ Die Eventteilnehmer sollen sich rund um wohl fühlen. Schon die kleinsten Reibepunkte können zu einem negativen Erlebnis des gesamten Events führen. Daher ist es wichtig, alle störenden Einflüsse wie unfreundliches Personal, lange Warteschlangen an den Toiletten, schlechtes Essen oder unzulängliche Logistik im Voraus auszuschließen.²⁴¹ Was bleibt, ist die nachhaltige Erinnerung an alle negativen Einzelheiten. Deshalb sollte das gesamte Umfeld der Veranstaltung sorgfältig überprüft und geplant werden.

²³⁴ vgl. Förster, A. / Kreuz, P. (2006) S. 86

²³⁵ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 62f

²³⁶ vgl. Allgäuer, J. / Larisch, M. (2011) S. 124

²³⁷ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 77f

²³⁸ vgl. zur Bonsen, M. (2010) S. 193

²³⁹ vgl. Bruhn, M. (1997) S. 807

²⁴⁰ vgl. Domning, M. / Elger, C. / Rasel, A. (2009) S. 69

²⁴¹ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 204ff

Nachfeld

Für die Inszenierung des Nachfeldes sollten wie auch schon im Vorfeld verschiedene Kommunikationsinstrumente zum Einsatz kommen. Um das Event auch nach dessen Ende lebendig zu halten bietet es sich an, Dankeschön-Schreiben anzufertigen und den Kontakt zur Zielgruppe aufrecht zu erhalten. Findet die Veranstaltung jedes Jahr statt, so kann bei der Einladung ein Bezug zum vorhergehenden Event hergestellt werden.²⁴² Während des Events sollte ein Fotograf vor Ort sein, damit im Nachhinein Bilder zur Verfügung gestellt werden können. Hier gilt es schon bei der Planung zu berücksichtigen, dass der Fotograf gebrieft werden muss, um am Ende den gewünschten Effekt zu erzielen.²⁴³

4.4.4 Umsetzung

Im dritten Schritt erfolgt die Umsetzung aller in der operativen Planung ausgearbeiteten Strategien und Inszenierungen des Vorfeldes, Hauptfeldes, Umfeldes und Nachfeldes. Die Umsetzung des Hauptfeldes ist der stattfindende Event mit all seinen Facetten. Auftretende Probleme müssen während der Veranstaltung umgehend geklärt werden. Für Warteschlangen, den Wegfall von Künstlern oder technische Probleme gilt es unbemerkt eine Lösung zu finden. Das sind nur ausgewählte Beispiele für Herausforderungen, die während eines Events auftreten können. Die logistische²⁴⁴ und persönliche Nachbereitung fällt ebenso in den Zuständigkeitsbereich des Eventmanagements im Unternehmen.²⁴⁵

Nach dem Event gilt es die Gespräche darüber aufrecht zu erhalten. Wird über die Inhalte oder Showelemente diskutiert, so hat dies einen kommunikationsfördernden Gesamteffekt. Sprechen mehrere Personen darüber, so werden sie sich dabei gegenseitig hochschaukeln, um die Meinung aller anderen zu übertreffen.²⁴⁶ Dies geschieht sowohl bei positiven als auch bei negativen Meinungen, was es umso wichtiger macht ein positives Bild in den Köpfen der Mitarbeiter zu hinterlassen. Dabei gilt es nicht nur die Teilnehmer in die Nachkommunikation einzubeziehen. Es sollte eine Danksagung an alle Helfer und Beteiligten erfolgen, die die Veranstaltung zu einem gelungenen Event gemacht haben.²⁴⁷ Diese Zielgruppe wird bei der Nachbereitung oft vergessen, obwohl sie eine übergeordnete Rolle für den Erfolg eines Events spielt.

²⁴² vgl. Nufer, G. (2007) S. 83

²⁴³ vgl. Grupe, S. (2011) S. 259

²⁴⁴ zum Beispiel Abbau der Technik

²⁴⁵ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 208

²⁴⁶ vgl. Wolf, A. / Jackson, U. / Dettelsen, K. (2012) S. 140

²⁴⁷ vgl. Schmitt, I. (2012) S. 143

4.4.5 Eventkontrolle

In Bezug auf den hohen Kosten- und Zeitaufwand sowie die Überprüfung der gesteckten Ziele, ist es erforderlich eine Eventkontrolle durchzuführen. Es gibt dabei verschiedene Arten der Kontrolle, wobei hier die Erfolgs-, Erlebnis- und Ablaufkontrolle sowie das grundlegende Event-Audit zu nennen sind.

Erfolgskontrolle

Um den Erfolg eines Events einschätzen zu können gibt es verschiedene Möglichkeiten. Teilnehmerzahlen können ermittelt oder Befragungen durchgeführt werden. Auch die eigene subjektive Einschätzung bildet eine Variante der Kontrolle. In Bezug auf den Kosten-Nutzen-Vergleich muss am Ende eines Events immer ein effizientes Endergebnis stehen.²⁴⁸ Was für ein Unternehmen effizient bedeutet, muss im Vorfeld festgelegt werden, um am Ende eine Bilanz ziehen zu können. Ein Event ist allerdings nur dann als wirklich erfolgreich einzustufen, wenn es gelungen ist, die Teilnehmer positiv emotional aufzuladen und das Involvement zu stärken.²⁴⁹

Erlebniskontrolle

Für die Erlebniskontrolle wird der Zustand vor dem Event mit dem unmittelbar nach dem Event und nach einem gewissen Zeitraum verglichen.²⁵⁰ *BRUHN* unterscheidet hierbei zwei Dimensionen. Zum einen steht die Erlebnismwirkung im Vordergrund, um die Reaktionen und den Grad der Emotionalisierung einschätzen zu können. Auf der anderen Seite ist die Erinnerungswirkung des Events entscheidend, denn sie gibt Aussage darüber, ob die Kernbotschaft verstanden und vor allem nachhaltig in den Köpfen verankert wurde.²⁵¹

Events sollen den Teilnehmer beeinflussen und ihn in eine bestimmte Richtung lenken. Die Wirkung dieser Beeinflussung muss nach *SCHEUCH* in allen Phasen des Events überprüft werden. In den Fokus rücken dabei die Aktivierung der Teilnehmer, die Motivation zur Kontaktaufnahme sowie das Interesse an den gebotenen Inhalten. Darüber hinaus haben Lernprozesse aufgrund der Eventerfahrung sowie Interaktionen und die Ausprägung des „Wir“-Gefühls eine hohe Bedeutung für die Erlebniskontrolle.²⁵²

²⁴⁸ vgl. Thinius, J. / Untiedt, J. (2013) S. 129

²⁴⁹ vgl. Mandel, B. (2011) S. 51

²⁵⁰ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 209f

²⁵¹ vgl. Bruhn, M. (1997) S. 815f

²⁵² vgl. Scheuch, F. (2007) S. 610

War ein Ziel des Events bspw. die Mobilisierung der Mitarbeiter und ist in der Zeit nach der Veranstaltung kein Unterschied zur Ausgangssituation erkennbar, sollten die Ursachen analysiert werden.²⁵³ Stimmen die Ziele nicht mit dem Endergebnis überein, müssen alle getroffenen Maßnahmen und die gesamte Planung ausgewertet sowie Verbesserungsvorschläge eingebracht werden, um den nächsten Event zum Erfolg werden zu lassen.²⁵⁴

Ablaufkontrolle

Die Ablaufkontrolle hat eher eine Überwachungsfunktion über die Ausführung der Maßnahmen in der Planung des Events sowie die Beurteilung der Leistung der Organisatoren und Arbeit aller anderen Beteiligten.²⁵⁵ In diesem Zusammenhang gilt es die Einhaltung der anfänglich gesetzten Meilensteine zu kontrollieren, vor allem in Bezug auf Zeit und Kosten. Treten bspw. starke Budgetübertretungen auf, bedarf dies einer Ursachenforschung und Maßnahmenplanung für den weiteren Ablauf der aktuellen Veranstaltung und auch einer kommenden.²⁵⁶ Es gilt die Gründe aufgetretener Zielabweichungen darzulegen und Eventdurchführungsfehler aufzudecken, da schon die kleinsten Defizite negative Auswirkungen auf die Eventbeurteilung der Teilnehmer haben.²⁵⁷ Während der Planungs- und Durchführungsphase auftretende Fehler, können mittels Ablaufkontrolle erkannt und umgehend behoben werden.²⁵⁸ Die Überwachungsfunktion kommt schon im Vorfeld der Veranstaltung zum tragen, zum Beispiel bei den Anmeldungszahlen von Eventteilnehmern und setzt sich währenddessen mittels Befragungen über die Zufriedenheit mit dem Catering, der Location und Betreuung fort.²⁵⁹

²⁵³ vgl. Gerhard, S. / Bartels, R. (2007) S. 125

²⁵⁴ vgl. Schmitt, I. (2012) S. 146

²⁵⁵ vgl. Bruhn, M. (1997) S. 816

²⁵⁶ vgl. Schmitt, I. (2012) S. 147

²⁵⁷ vgl. Nufer, G. (2007) S. 103

²⁵⁸ vgl. Erber, S. (2009) S. 118

²⁵⁹ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2009) S. 209f

Event-Audit

Für grundlegende Fragen zum Einsatz von Events kommt das Event-Audit zum Einsatz. Es gilt zu untersuchen ob sich Events überhaupt für die Kommunikation mit der Zielgruppe eignen und mit der Kommunikationsstrategie des Unternehmens vereinbar sind.²⁶⁰ Wenn dies der Fall ist steht die Frage im Raum, ob die Zielgruppe und deren Bedürfnisse richtig identifiziert wurden.²⁶¹ Des Weiteren müssen die vor der Planung festgesteckten Ziele auf ihre Realitätsnähe geprüft und gegebenenfalls für den nächsten Event angepasst und umformuliert werden.²⁶²

Vor allem sollte auch die Frage gestellt werden, ob der finanzielle und zeitliche Aufwand für den Event in einem positiven Verhältnis zur Erfüllung der Ziele und dem Unternehmenserfolg steht.²⁶³ Ist dies nicht der Fall, sollte dringend über die Kommunikationsstrategie nachgedacht werden. Die Praxis zeigt allerdings, dass immer mehr Unternehmen auf Events als Kommunikationsinstrument setzen, sowohl extern als auch intern. Dabei zeigt sich, dass Unternehmen die positive Eventerfahrungen gemacht haben, dieses Kommunikationsinstrument immer öfter einsetzen.²⁶⁴ Gerade im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen ist ein stetiger Zuwachs des Einsatzes von Events, vor allem im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation, zu verzeichnen. Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit einer empirischen Studie zu diesem Thema und dokumentiert den gegenwärtigen Einsatz von Mitarbeitererevents in kleinen und mittleren Unternehmen.

²⁶⁰ vgl. ebd. S. 209f

²⁶¹ vgl. Nufer, G. (2007) S. 102

²⁶² vgl. Müller, J. / Burgartz, T. (2007) S. 222

²⁶³ vgl. Grupe, S. (2011) S. 292

²⁶⁴ vgl. Zanger, C. / Drengner, J. (2001) S. 47

5 Empirische Studie – Status quo des Einsatzes von Mitarbeiterevents

5.1 Methodik der umfragebasierten Untersuchung

5.1.1 Untersuchungsansatz und Zielgruppe

Bevor die empirische Untersuchung gestartet werden konnte, mussten der Untersuchungsansatz und die Zielgruppe definiert werden. Die vorliegende Arbeit ist auf kleine und mittlere Unternehmen ausgerichtet, da diese wie bereits in der Einleitung erkenntlich gemacht wurde den Großteil der Arbeitsplätze in Deutschland stellen. Daher war es notwendig für die Ermittlung des Status quo von Mitarbeiterevents eine Stichprobenauswahl aus der Gesamtheit aller Verantwortlichen für diese internen Events in den Unternehmen zu treffen. Als Untersuchungsansatz wurde die Erhebung mittels eines Online-Fragebogens bestimmt, welcher sowohl offene als auch geschlossene Fragen enthielt (vgl. Anhang A).

Bevorzugt befragte Personen waren hierbei Mitglieder der Geschäftsleitung und wenn vorhanden, Ansprechpartner in den Bereichen Personal und Marketing. Grundlage dieser Auswahl der Zielpersonen war die anfänglich getätigte Literaturrecherche, bei der diese Bereiche in KMU oft in Zusammenhang mit der Planung interner Events genannt wurden.

5.1.2 Erhebung und Auswertung der Untersuchungsergebnisse

Für die Erhebung der empirischen Studie waren mehrere Schritte zum finalen Fragebogen notwendig. Am Anfang standen die grobe Gliederung des Fragebogens sowie eine eingehende Literaturrecherche zum Thema Marketing-Events. Herausgearbeitete Inhalte bezogen sich letztendlich auf den Einsatz von Events zur Mitarbeiterkommunikation, deren Gesamtplanung (vgl. Abschnitt 4.4) sowie die aktuelle und zukünftige Bedeutung in kleinen und mittleren Unternehmen. Während der Verfeinerung des Fragebogens erfolgte in regelmäßigen Abständen die Abstimmung mit Fachkundigen auf dem Gebiet des Eventmarketings, um die Fragestellungen zu konkretisieren und Fehler in der Formulierung zu minimieren. Nach Fertigstellung der Umfrage erfolgte im Mai 2013 ein Pretest, um die Klarheit und Verständlichkeit der Fragen in der Praxis zu überprüfen. Am Ende bestand der Fragebogen aus 24 Fragen, welcher im Anhang A zu finden ist. Zu beachten gilt, dass bei Frage zwei, welche sich mit dem Einsatz von Mitarbeiterevents beschäftigt, ein Filter eingebaut wurde, um auch die Gründe und alternativen Kommunikationsformen bei Nichtdurchführung zu ermitteln.

Im Zeitraum vom 21. Mai bis 15. Juni 2013 erfolgte die Datenerhebung in Form des Online-Fragebogens. Dafür wurden 1.445 personalisierte Mails an Geschäftsführer, Marketing- und Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland verfasst. Diese waren zu Beginn über eine umfangreiche Onlinerecherche ermittelt worden. Für die Motivation zur Teilnahme wurde eine Übersendung der Ergebnisse in Aussicht gestellt. Diverse Unternehmen reagierten auf diese Möglichkeit und forderten die Untersuchungsergebnisse an.

Die gesamte Abwicklung des Fragebogens und statistische Aufbereitung der Daten wurde mit Hilfe des Software-Pakets SoSci Survey realisiert. Die Datenbereinigung, insbesondere Aussortierung der unvollständig ausgefüllten Fragebögen erfolgte über Microsoft Excel. Am Ende blieb eine auswertbare Stichprobe von $n = 146$ Datensätzen übrig, die zur weiteren Nutzung aufbereitet wurde. Dies entspricht einer Stichprobenausschöpfung von 10,10 %, was aufgrund des Zeit- und personellen Ressourcenmangels in KMU als ein verhältnismäßig positives Ergebnis zu werten ist. Dabei gilt es den Bearbeitungszeitaufwand zu beachten, der mit circa 20 Minuten recht hoch ausfällt.

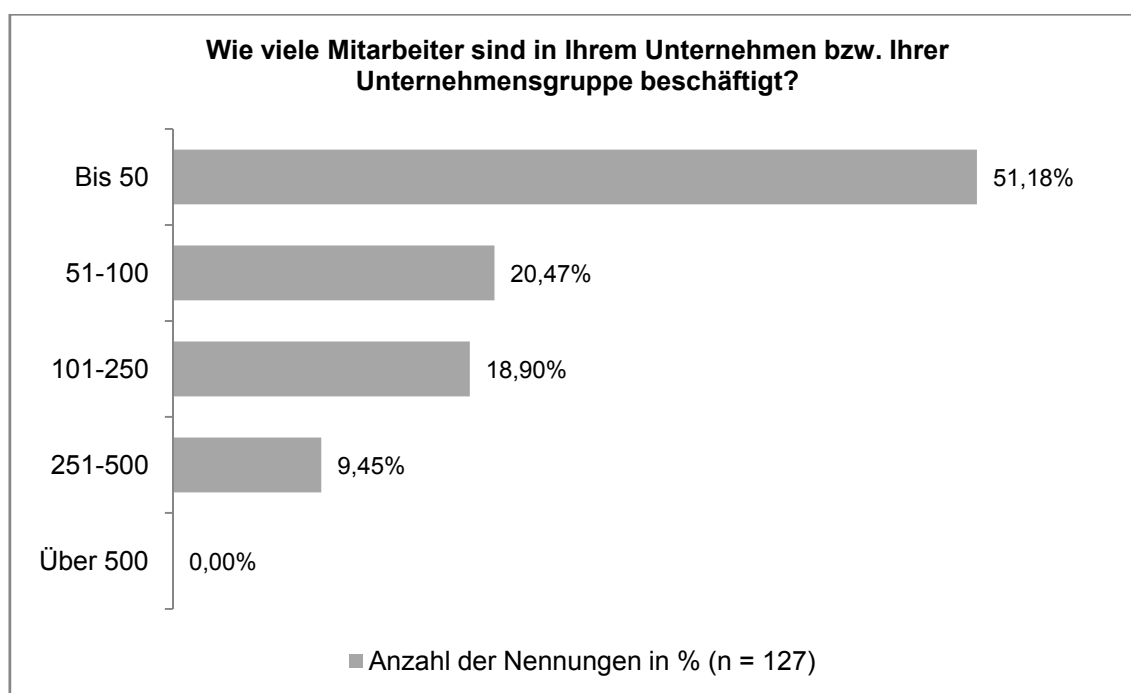


Abb. 17: Anzahl der Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen

Die Mehrzahl der Studienteilnehmer ist in Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von bis zu 50 Mitarbeitern tätig. Für die genaue Aufschlüsselung der Befragten nach der Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen dient Abbildung 17.

Wird die Verteilung nach dem Hauptstandort der teilnehmenden Unternehmen nach Bundesland betrachtet wird deutlich, dass die Bundesländer Sachsen mit 26,19 %, Bayern mit 17,46 % sowie Baden-Württemberg mit 11,90 % die größte Beteiligung zeigen. Die niedrigste Beteiligungsquote ist in Hamburg und dem Saarland mit je 0,79 % zu verzeichnen. Für das Bundesland Mecklenburg-Vorpommern konnte kein teilnehmendes Unternehmen vermerkt werden. Eine detaillierte Übersicht der Befragungsteilnehmer nach Bundesland kann der Tabelle 28 entnommen werden.

Die teilnehmenden Unternehmen lassen sich in verschiedene Wirtschaftsbereiche untergliedern (vgl. Abb. 41). Insgesamt 41,88 % gehören dem Dienstleistungsgewerbe an und bilden damit den größten Teil der Stichprobe. Auf den Plätzen zwei und drei finden sich die Bereiche Industrie, verarbeitendes Gewerbe mit 35,04 % und Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus mit 14,53 %. Nur ein geringer Anteil der Studienteilnehmer gehört den Wirtschaftsbereichen Transport und Verkehr mit 3,42 %, Bauen mit 2,56 %, Energie mit 1,71 % sowie Land- und Forstwirtschaft, Fischerei mit 0,85 % an.

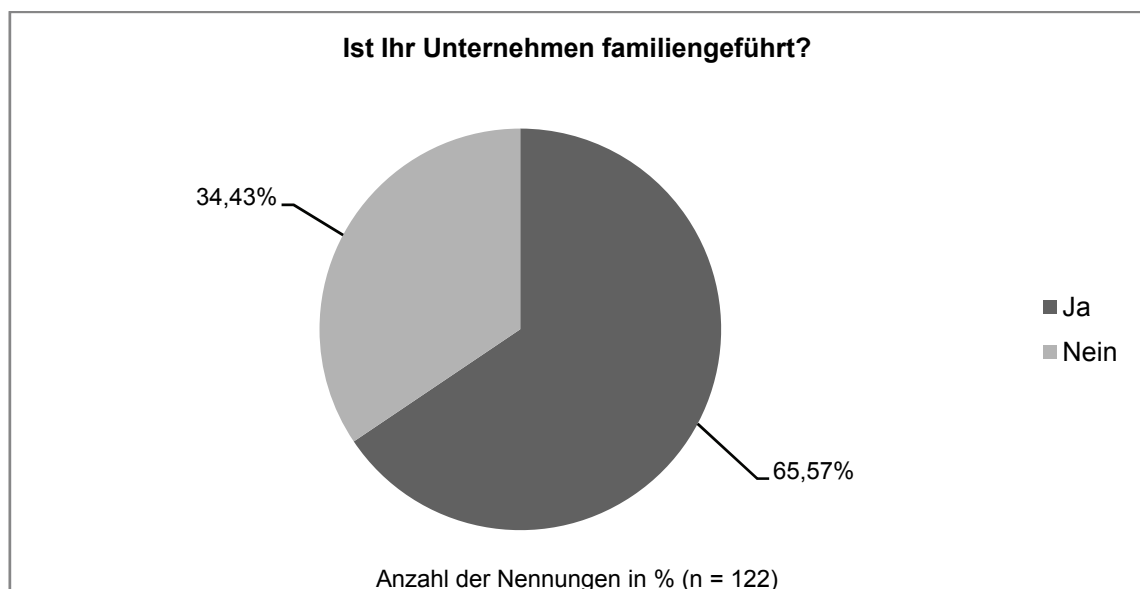


Abb. 18: Einordnung in familien- und nicht-familiengeführte Unternehmen

Auch die Einordnung in familien- und nicht-familiengeführte Unternehmen wurde vorgenommen, wobei die Tendenz klar in Richtung der familiengeführten Unternehmen geht. Lediglich 34,43 % der Teilnehmer gaben an, in einem nicht-familiengeführten Unternehmen beschäftigt zu sein.

5.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

5.2.1 Einschätzung der Attraktivität als Arbeitgeber

Zu Beginn der Umfrage sollten die Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber unter ihrer Belegschaft einschätzen. Das ganze erfolgte auf einer Skala von 0 bis 10. Dabei beschrieb null eine sehr geringe Attraktivität und zehn eine außerordentliche Attraktivität. Zu 34,81 % und damit am häufigsten wurde die Attraktivität mit einer acht bewertet. In Abbildung 26, die sich im Anhang befindet wird deutlich, dass die Studienteilnehmer zu 88,61 % die Attraktivität in der oberen Hälfte der Skala einordnen, also Werte von sechs bis zehn vergeben haben. Gerade einmal 11,39 % der Teilnehmer stufen ihre Arbeitgeberattraktivität als eher niedrig ein. Hierbei sollte das Phänomen der sozialen Erwünschtheit berücksichtigt werden, bei dem die Teilnehmer keine negativen Ansichten zulassen und die tatsächlichen Sachverhalte verschweigen. Lieber geben sie antworten, von denen sie denken, dass sie „sozial erwünscht“ sind.²⁶⁵

5.2.2 Einsatz interner Veranstaltungen zur Kommunikation

Interne Veranstaltungen zur Mitarbeiterkommunikation finden in 84,76 % der teilnehmenden Unternehmen statt, was die Relevanz dieser Form der Kommunikation unterstreicht. Lediglich 15,24 % der Befragten gaben an, auf die Durchführung solcher Veranstaltungen zu verzichten.

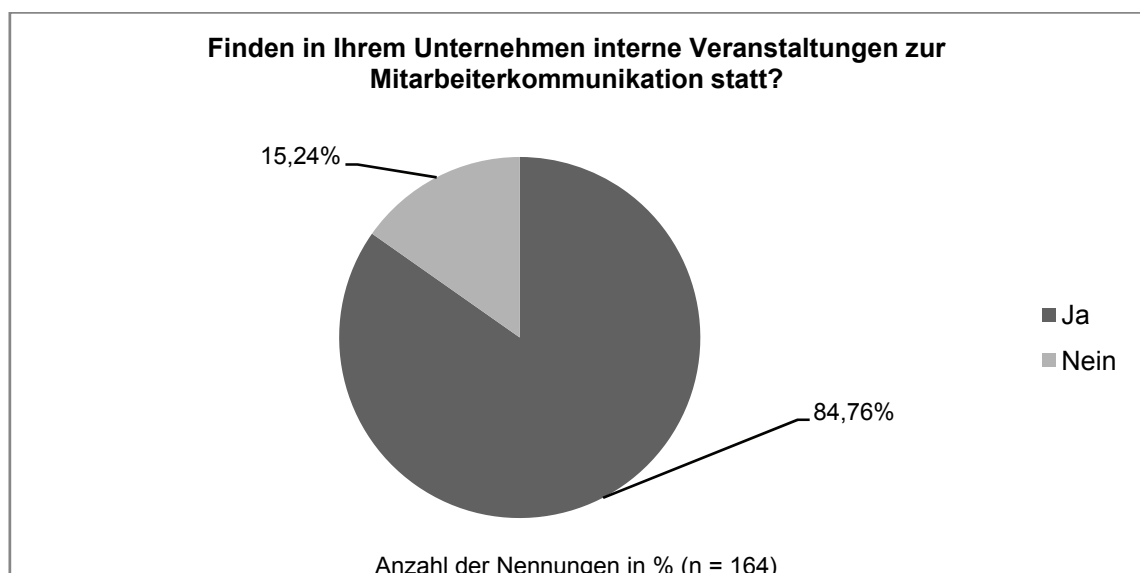


Abb. 19: Einsatz interner Veranstaltungen zur Mitarbeiterkommunikation

²⁶⁵ vgl. Statista GmbH (Hrsg.): Soziale Erwünschtheit

5.2.3 Gründe bei Nichtdurchführung

Wurde die Frage nach der Durchführung von Mitarbeitererevents mit Nein beantwortet, so sollten die Studienteilnehmer die Gründe dafür angeben. Die Antworten waren hierbei sehr ausgeglichen. Ein zu hoher Organisationsaufwand mit 35,00 %, der Kostenfaktor mit 30,00 %, das fehlende Interesse der Mitarbeiter mit 25,00 % und zeitliche Differenzen mit 25,00 % wurden etwa gleichgesetzt. Eine bevorzugte Spendenbereitschaft lag in keinem der befragten Unternehmen vor. Unter sonstige Gründe wurde unter anderem die zu kleine Belegschaft genannt, die teilweise nur aus zwei Mitarbeitern besteht.

Nach der Abfrage der Gründe für die Nichtdurchführung von Mitarbeitererevents wurden die teilnehmenden Unternehmen nach alternativen Kommunikationsformen gefragt. Hierbei gaben 55,00 % der Befragten an, keine anderen Formen der Mitarbeiterkommunikation einzusetzen. Die anderen 45,00 % legen Wert auf die Kommunikation über Skype, E-Mail, Telefonkonferenzen oder direkte Gespräche innerhalb des Büros, was mit Hilfe einer offenen Eingabe ermittelt wurde. Mit der Frage nach alternativen Kommunikationsformen endete der Fragebogen für diese Teilnehmer der Studie.

5.2.4 Anlässe für den Einsatz von Mitarbeitererevents

Wurde in der Filterfrage zum Einsatz interner Events mit Ja geantwortet, zielte die nächste Frage auf die Anlässe der Mitarbeitererevents ab. Dabei ist festzustellen, dass eine Durchmischung der verschiedenen Eventarten erfolgt, welche in Abschnitt 4.3.2 behandelt wurden. Die in Abbildung 29 dargestellten Ergebnisse zeigen die konkrete Verteilung der Anlässe, wobei Weihnachten mit 86,33 %, Schulungen mit 71,94 % und Team-Building mit 68,35 % die am häufigsten genannten Anlässe für Mitarbeitererevents stellen. Kaum Beachtung finden hingegen interne Veranstaltungen auf Grund von Change Management und Fusionen/ M&A mit 6,47 % und 2,88 %. Im Mittelfeld finden sich Anlässe wie Firmensport, Kick-off für Projekte, Innovationsmanagement sowie Jahresauftaktveranstaltungen. Unter sonstigen Antworten wurde Anlässe genannt wie Umzugsfeier aufgrund neuer Büroräume, After Work Partys, Stammtische, Oktoberfest oder Persönlichkeitsentwicklungsseminare und Nachhaltigkeitsschulungen.

5.2.5 Organisatorische Zuordnung der Planung

Hinsichtlich der schwerpunktmäßigen organisatorischen Zuordnung der Planung von Mitarbeiterevents in kleinen und mittleren Unternehmen ergab sich, dass in 37,68 % der Fälle die Geschäftsführung die Organisation übernimmt. Weiterhin sind 26,81 % bei der Assistenz der Geschäftsführung, 18,84 % in Marketing und Vertrieb sowie 11,59 % in der Personalabteilung organisiert. Nur jeweils 0,72 % der Befragten gaben an, dass die organisatorische Planung dem Einkauf zuzuordnen ist bzw. jeweils in der Hand der Abteilung liegt. Auf externe Agenturen und Dienstleistungen wird dagegen verzichtet. Immerhin gab eines der teilnehmenden Unternehmen an, eine eigene Eventabteilung zu besitzen. Auch die abwechselnde Organisation durch einzelne Mitarbeiter wurde unter sonstigen Antworten erfasst.

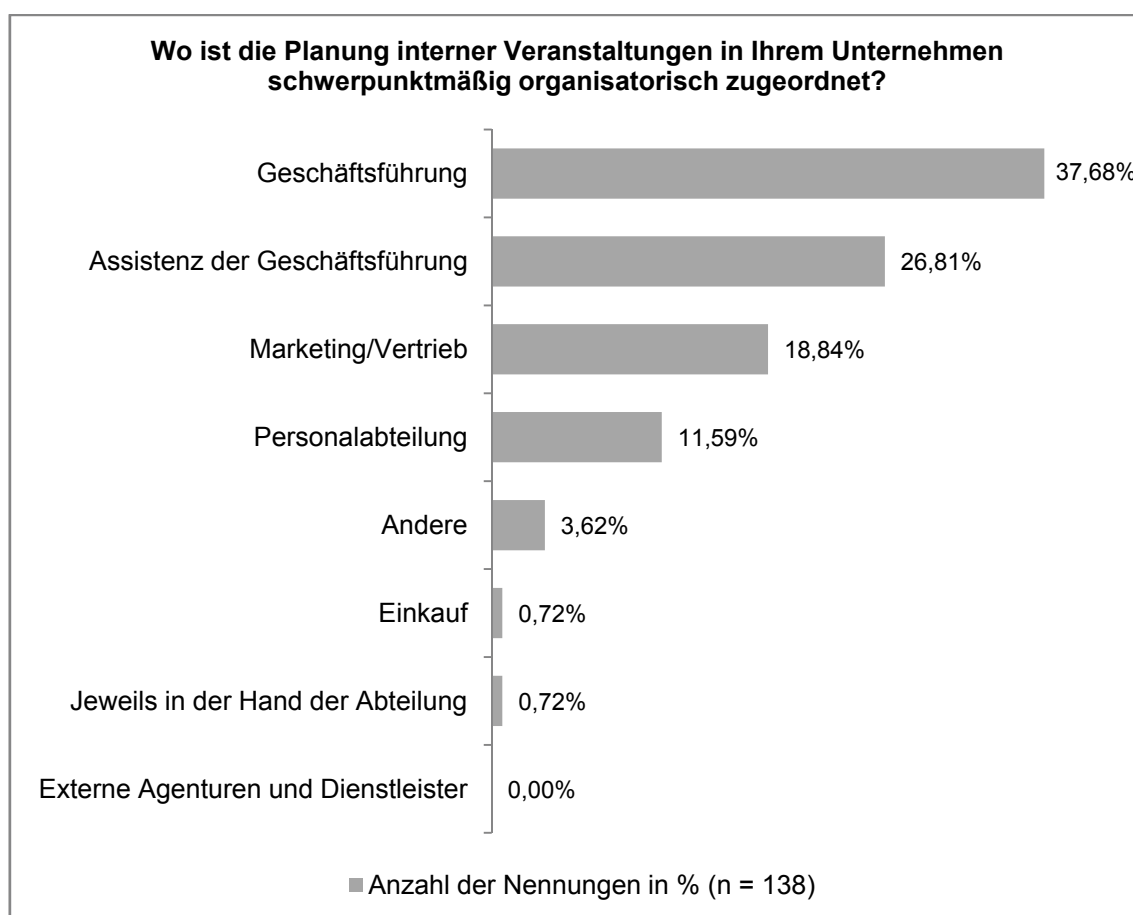


Abb. 20: Organisatorische Zuordnung der Planung von Mitarbeiterevents

5.2.6 Anzahl der Mitarbeiterveranstaltungen

Rund ein Drittel der kleinen und mittleren Unternehmen führen ein- bis zweimal jährlich interne Events zur Mitarbeiterkommunikation durch. Bei 41,79 % der Studienteilnehmer werden drei- bis viermal im Jahr Events veranstaltet. Knapp ein Viertel der Unternehmen gaben an, dieses Kommunikationsinstrument mehr als viermal pro Jahr zu nutzen (vgl. Abb. 21).

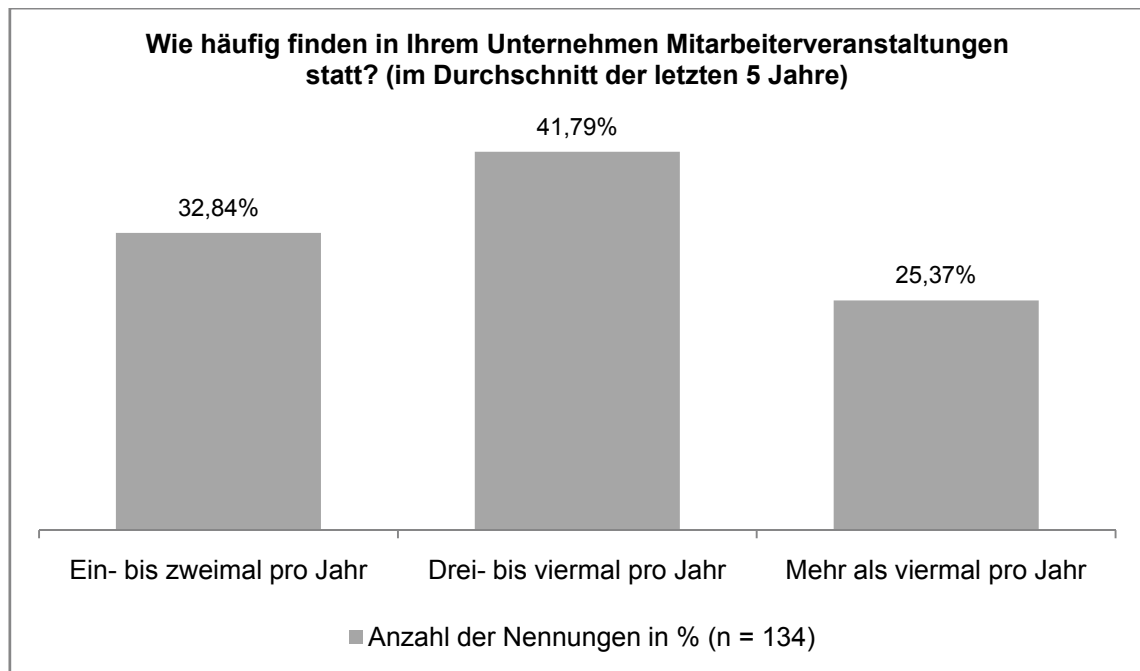


Abb. 21: Anzahl der Mitarbeiterveranstaltungen bezogen auf ein Jahr

5.2.7 Entscheidungsträger über Mitarbeiterveranstaltungen

In Anlehnung an die organisatorische Zuordnung der Planung von Mitarbeiterevents wurde weiterführend nach den Entscheidungsträgern über diese Veranstaltungen gefragt. Hier lag ein klares Ergebnis vor. Mit 94,24 % liegt die Entscheidung in den Händen der Geschäftsführung. Weiterhin gaben 20,86 % der Befragten an, dass der Beschluss dieser Events über die Personalabteilung erfolgt. Bei 13,67 % kann jede Fachabteilung selbst entscheiden, ob sie Mitarbeiterevents durchführt und in 11,51 % der Fälle liegt die Entscheidungsgewalt im Bereich Marketing/Vertrieb. Lediglich 1,44 % schrieben die Verantwortung dem Einkauf zu. Immerhin ein Unternehmen gab explizit an, die Entscheidung den eigenen Mitarbeitern zu überlassen, was in der offenen Eingabe ermittelt wurde.

5.2.8 Zielgruppen interner Veranstaltungen

Bezogen auf die Zielgruppe der Mitarbeitererevents gaben 89,93 % der Befragten an, die aktuellen Mitarbeiter in den Fokus der Veranstaltung zu stellen. Darüber hinaus sprachen sich 24,46 % für die Eingrenzung der Zielgruppe auf ausgewählte Mitarbeiter wie Führungskräfte, Servicemitarbeiter oder Außendienstler aus. Partner und Familie der eigenen Mitarbeiter werden nur bedingt bei der Durchführung interner Events einbezogen. So sprachen sich 19,42 % für die Einladung der Partner und 16,55 % für die Einladung der Familie aus. Einige Studienteilnehmer weiten den Kreis weiter aus und laden Lehrkräfte sowie Mitarbeiter von Partnerschaftsunternehmen zu Mitarbeitererevents ein. Die Abhängigkeit vom jeweiligen Event wurde bei den offenen Antwortmöglichkeiten ebenfalls in den Raum gestellt.

5.2.9 Ziele von Mitarbeitererevents

Als wichtig bis sehr wichtig in Bezug auf die Ziele von Mitarbeitererevents für kleine und mittlere Unternehmen wurden die Erhöhung der Motivation mit 81,16 %, Erhöhung des Commitments mit 79,41 %, Förderung des Teambuilding mit 75,36 % sowie die Kommunikation der Unternehmensziele bzw. –strategien mit 71,43 % eingestuft.

Die Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs mit 60,29 % spielt ebenfalls eine große Rolle bei der Durchführung interner Veranstaltungen. Des Weiteren wurden die Kommunikation der Unternehmensphilosophie in 59,12 % und das Entertainment in 59,85 % der Nennungen als wichtig bis sehr wichtig klassifiziert.

Nur annähernd die Hälfte der Studienteilnehmer wiesen der Belohnung für erbrachte Leistungen ein hohe bis sehr hohe Bedeutung zu. Dieser Wert ist vergleichsweise niedrig. Allerdings gaben lediglich 5,88 % der Befragten an, dass diese Zielsetzung bei der Planung von Events unwichtig ist. Ähnlich sehen die Werte für das Ziel der Positionierung als attraktive Arbeitgebermarke aus, die nur für 49,24 % der Studienteilnehmer von großer Bedeutung ist.

In 55,46 % der Nennungen wurde die Kommunikation von Change-Prozessen in KMU als Ziel mit eher mittlerer bis keiner Wichtigkeit eingestuft. Dennoch bewerten 44,54 % der Befragten die Veränderungskommunikation als wichtiges bis sehr wichtiges Mitarbeiterereventziel (vgl. Abb. 32, S. 117; Tab. 11, S. 101).

5.2.10 Instrumente der Vorfeldkommunikation

Die Relevanz der Vorfeldkommunikation wurde ausführlich in Abschnitt 4.4.3 erläutert. Für die Kommunikation stehen hierbei verschiedene Instrumente zur Verfügung, die aus Abschnitt 3.4 entnommen werden können. Mit 66,91 % der Nennungen steht die Online-Kommunikation über E-Mail an erster Stelle, gefolgt von dem einfachsten Instrument der schriftlichen Kommunikation, dem Schwarzen Brett mit 52,52 %. Die persönliche Kommunikation über Face-to-Face wird in 51,80 % der teilnehmenden Unternehmen verwirklicht. Das Intranet wurde in 19,42 %, die Mitarbeiterzeitung in 13,67 % der Fälle genannt. Eine geringe Nutzung erfahren hierbei die schriftlichen Kommunikationsformen wie Schriftlich per Post mit 9,35 % und Schriftlich mit dem Lohnzettel mit 9,35 % der Nennungen. Lediglich 0,72 % der Studienteilnehmer gaben an keine Vorfeldkommunikation zu betreiben.

5.2.11 Gesamtbudget für Mitarbeiterveranstaltungen

Für einen Teil der Studie wurde das für Mitarbeitererevents zur Verfügung stehende Budget der Unternehmen herangezogen, welches bei den KMU durchschnittlich bei 15.336,00 € liegt.

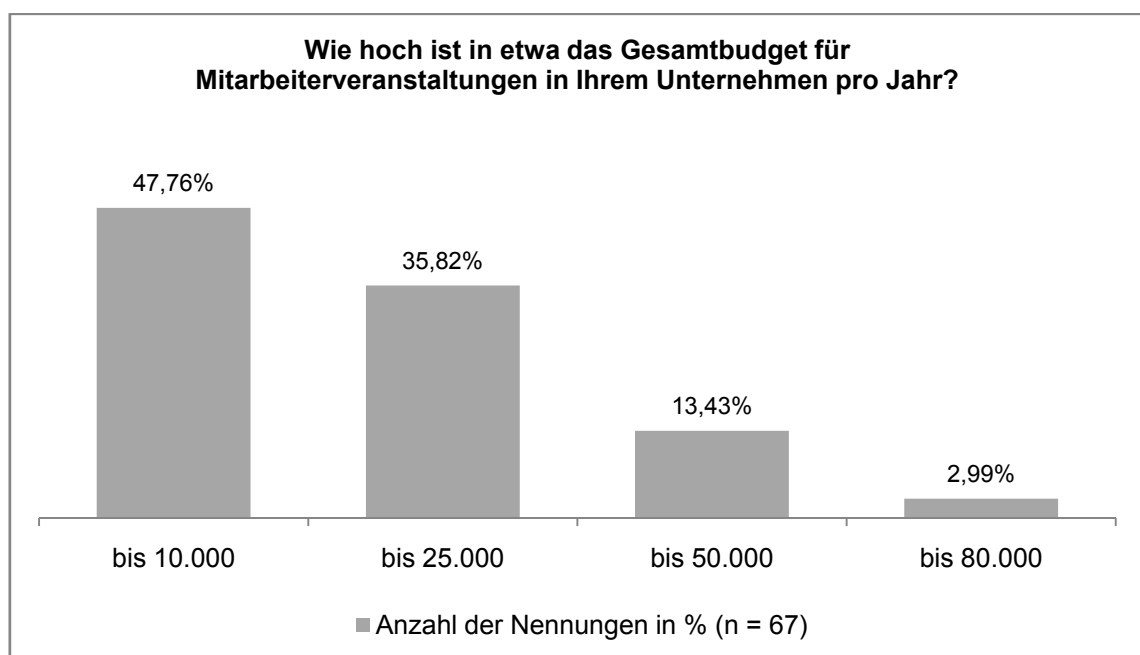


Abb. 22: Gesamtbudget für Mitarbeiterveranstaltungen

Dabei werden bei etwas weniger als der Hälfte der Unternehmen bis zu 10.000,00 € veranschlagt und bei 35,82 % der Befragten stehen bis zu 25.000,00 € zur Verfügung. Nur bei einer geringen Anzahl der Studienteilnehmer beträgt das Gesamtbudget bis zu 80.000 € jährlich.

Zur Frage über die Entwicklung der Eventbudgethöhe in den nächsten fünf Jahren gaben 58,04 % der Befragten an, dass das Budget gleich bleiben wird. Immerhin 39,29 % der Studienteilnehmer stellen einen Anstieg des Gesamtbudgets in Aussicht und bei einzig 2,68 % wird das Eventbudget für Mitarbeiterveranstaltungen in den nächsten Jahren sinken.

5.2.12 Location

Locations in der Nähe des eigenen Unternehmens zählen mit 79,14 % zu den am häufigsten genannten Veranstaltungsorten für Mitarbeiterevents. Danach erst folgen eigenen Firmengebäude bzw. –gelände mit 66,91 % der Nennungen. Eine eher geringe Nutzung erfahren Locations deutschlandweit und international mit 17,27% und 7,19 %. Unter den offenen Antworten wurde unter anderem der Bedarfswechsel der Location abhängig zum Event genannt.

5.2.13 Mittel der Eventinszenierung

Im Rahmen der Inszenierung gibt es unzählige Elemente, die den Event zu einem Erlebnis werden lassen. Befragt nach der Bedeutung verschiedener Mittel der Eventinszenierung ergeben sich die in der Abbildung 36 dargestellten Ergebnisse. Dem Catering wird in 56,92 % der Nennungen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zugeteilt, gefolgt von Schulungen/Workshops mit 55,00 %, der Location mit 54,62 % sowie dem Einsatz interner Referenten mit 51,26 %.

Immerhin noch 33,88 % sehen den einheitlichen Markenauftritt als sehr relevant an und 30,83 % die Interaktion der Teilnehmer. Auch externe Referenten wurden bei 21,67 % der Befragten als wichtiges bis sehr wichtiges Mittel der Inszenierung des Events genannt.

Als eher unwichtig wird hingegen der Einsatz von Gewinnspielen in 63,87 %, Licht- und Toneffekten in 60,34 %, Preisverleihungen/Auszeichnungen in 55,83 %, Moderatoren in 55,83 % und Künstlern in 52,76 % der Nennungen eingestuft. Am schwächsten schnitten die Eventinszenierungsmittel Einladung von Prominenten und Pyrotechnik ab, die mit nur 3,36 % und 0,00 % als wichtig bis sehr wichtig bewertet wurden (vgl. Abb. 36, S. 120; Tab. 17, S. 104).

5.2.14 Formen der Erfolgskontrolle für Mitarbeiterevents

Aufgrund des kosten- und vor allem zeitintensiven Einsatzes von Mitarbeiterevents, erwächst die Frage nach der Kontrolle des Erfolgs dieser Veranstaltungen. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen, bei denen finanzielle und personelle Ressourcen oft knapp sind, ist die Frage nach der Kontrolle des Erfolgs essentiell.

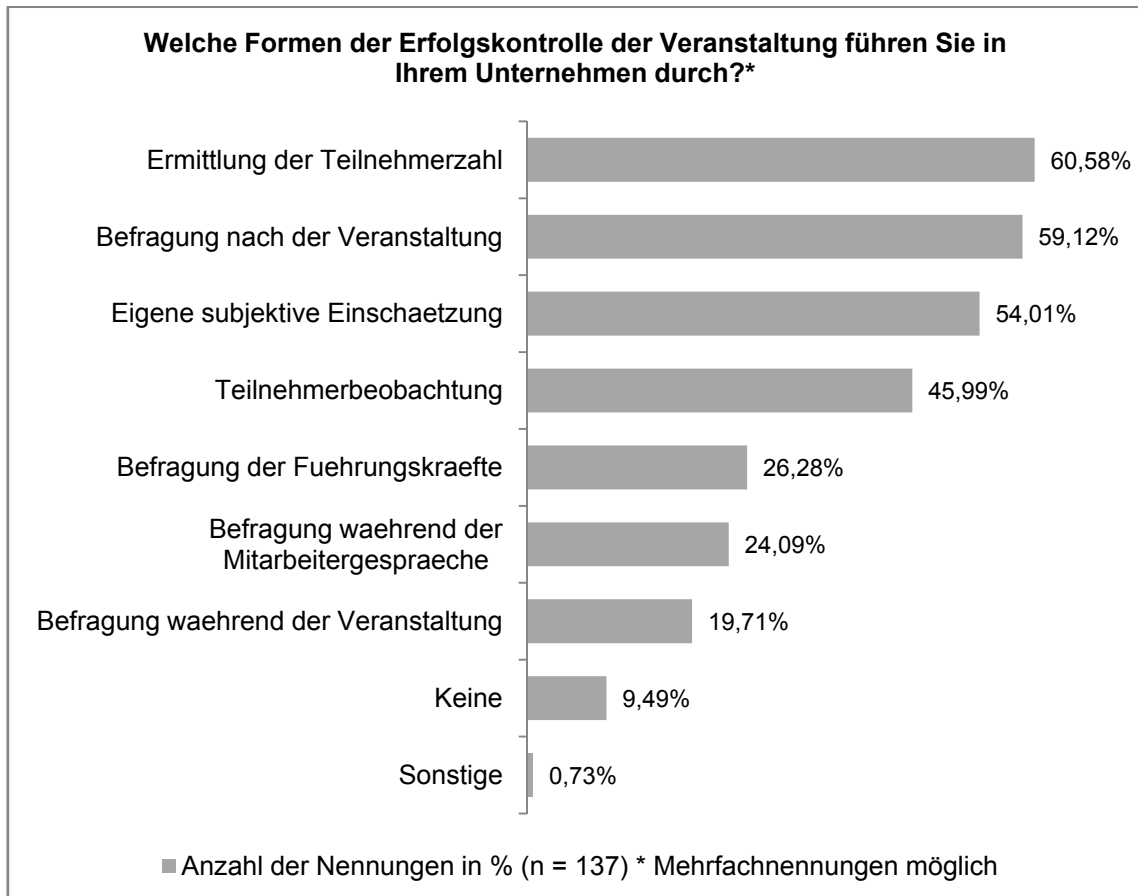


Abb. 23: Formen der Erfolgskontrolle für Mitarbeiterevents

Zur Erfolgskontrolle in den befragten Unternehmen werden die Ermittlung der Teilnehmerzahl in 60,58 %, die Befragung nach der Veranstaltung in 59,12 %, die eigene subjektive Einschätzung in 54,01 % und die Teilnehmerbeobachtung in 45,99 % der Nennungen als die am häufigsten verwendeten Kontrollinstrumente genannt.

Der Einsatz verschiedener Befragungsformen wird vergleichsweise wenig genutzt. So finden die Befragung der Führungskräfte bei 26,28 %, die Befragung während der Mitarbeitergespräche bei 24,09 % und die Befragung während der Veranstaltung bei 19,71 % der teilnehmenden Unternehmen statt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die große Mehrheit der Unternehmen auf verschiedene Formen der Erfolgskontrolle zurückgreift. Immerhin noch 9,49 % der Befragten gaben allerdings an, dass keinerlei Kontrolle des Eventerfolgs durchgeführt wird (vgl. Abb. 23, S. 67).

5.2.15 Instrumente der Nachkommunikation

Um die Instrumente der Vorfeldkommunikation mit denen der Nachkommunikation vergleichen zu können, wurden die Antwortmöglichkeiten analog strukturiert. Im Gegensatz zur Vorfeldkommunikation steht hier die Face-to-Face-Ansprache mit 48,53 % an oberster Stelle, gefolgt von dem E-Mail Verkehr mit 38,24 %. Außerdem wird erkenntlich, dass 20,59 % der Befragten keine Nachkommunikation betreiben. In der Vorfeldkommunikation lag der Wert gerade einmal bei 0,72 %.

Das Intranet mit 18,38 %, das Schwarze Brett mit 15,44 % sowie die Mitarbeiterzeitung mit 12,50 % finden eher mittelmäßige Berücksichtigung bei der Auswahl der Nachkommunikationsinstrumente in kleinen und mittleren Unternehmen. Das Schlusslicht bilden auch hier wieder die schriftlichen Kommunikationsformen. Eine schriftliche Kommunikation per Post erfolgt nur in 0,74 % der Fälle. Die schriftliche Kommunikation über den Lohnzettel findet hingegen gar keine Berücksichtigung unter den Studienteilnehmern.

5.2.16 Bedeutung und Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren

Einen sehr großen Beitrag zum Erfolg der Mitarbeiterevents in kleinen und mittleren Unternehmen können laut den Studienteilnehmern vor allem die Akzeptanz der Events bei den Mitarbeitern, der Zielgruppenbezug sowie die Akzeptanz bei den Führungskräften leisten. Des Weiteren wurden die Akzeptanz bei der Unternehmensleitung, die Kommunikation im Vorfeld, die Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Planung, die Originalität der Mitarbeiterevents sowie die verfügbaren personellen Ressourcen für die Planung und Umsetzung der Events als Faktoren eingestuft, die ebenfalls einen starken Erfolgsbeitrag leisten können. Hingegen sehen die teilnehmenden Unternehmen bei der Passfähigkeit der Inhalte mit der Personalstrategie, der Kommunikation im Nachfeld, der Erfolgskontrolle und der Höhe des Eventbudgets nur einen mittleren bis geringen Einfluss auf den Erfolg der Mitarbeiterevents (vgl. Abb. 24, S. 69).

Die tatsächliche Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren innerhalb der Unternehmen wurde in einer zweiten Frage ermittelt, um Abweichung in der Bedeutung und Berücksichtigung erkennen und Handlungsempfehlungen aufzeigen zu können.

Einzig die Akzeptanz bei der Unternehmensleitung wurde von den Studienteilnehmern bei der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren als sehr gut eingestuft. Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern, Führungskräften sowie der Zielgruppenbezug, die Vorfeldkommunikation, die Einbeziehung der Mitarbeiter und die Originalität der Mitarbeitererevents bewegen sich noch auf einem guten Niveau. Eine nur ausreichende bis befriedigende Berücksichtigung finden hingegen die Faktoren Passfähigkeit der Inhalte, verfügbare personelle Ressourcen, Eventbudgethöhe, Nachkommunikation und Erfolgskontrolle.

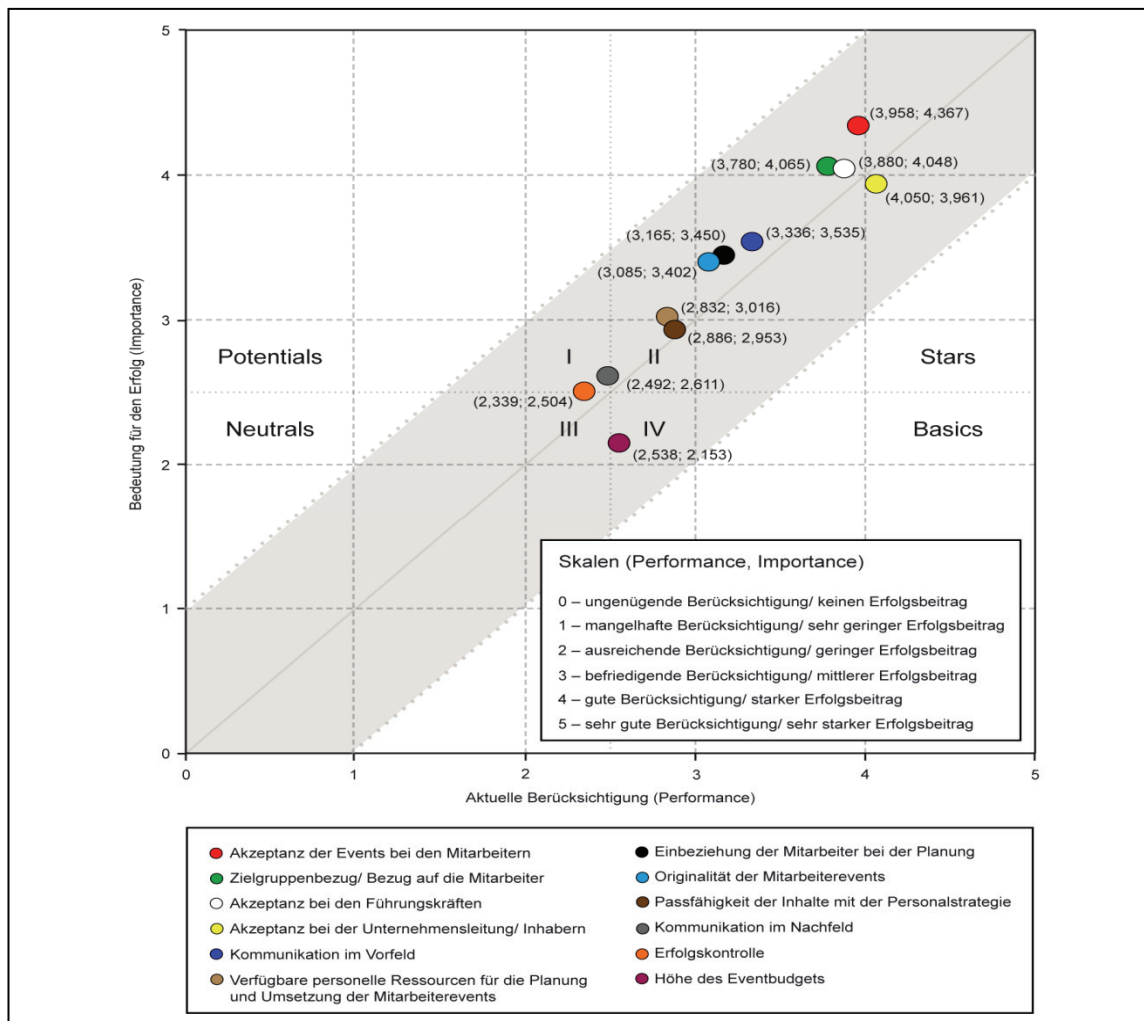


Abb. 24: Importance-Performance-Matrix: Erfolgsfaktoren Mitarbeitererevents

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Schneider, A. (2010) S. 74

Um die Bedeutung und Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für Mitarbeitererevents bildhaft darzustellen kommt ein Portfolio zum Einsatz, die sogenannte Importance-Performance-Matrix. Dabei ist die Kombination der beiden Beurteilungen aus Unternehmenssicht erstrebenswert.²⁶⁶

²⁶⁶ vgl. Schneider, A. (2010) S. 74

Abbildung 24 (siehe S. 69) zeigt das eben angesprochene Portfolio über die Bedeutung und Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterevents in kleinen und mittleren Unternehmen. Es wird deutlich, welche Faktoren als besonders wichtig eingestuft werden und wie diese im Rahmen der Organisation der Events zum Einsatz kommen. Daraus lassen sich für die Zukunft Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, um den Einsatz der Events im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation effektiver zu gestalten.

Das Portfolio teilt die Faktoren in verschiedene Quadranten ein, in Bezug auf den Grad ihrer Bedeutung und Berücksichtigung. Quadrant I des Portfolios enthält die „Potentials“, welche sehr bedeutsam für den Erfolg sind, allerdings nur eine geringe Berücksichtigung durch die teilnehmenden Unternehmen erfahren. Zu den „Potentials“ zählen die Kommunikation im Nachfeld sowie die Erfolgskontrolle der Events. Hier besteht Handlungsbedarf in der Berücksichtigung durch die Unternehmen. Gerade im Bezug auf die Relevanz dieser beiden Faktoren sollte in Zukunft eine stärkere Einbindung in die Gesamtplanung erfolgen.

Im Quadranten II befinden sich die „Stars“ des Portfolios. Sie sind gekennzeichnet durch eine hohe Bedeutung als auch Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren. Aus der Umfrage ergeben sich hier die Faktoren Akzeptanz bei den Mitarbeitern, Zielgruppenbezug sowie Akzeptanz bei den Führungskräften, die sowohl eine sehr hohe Bedeutung als auch gute Berücksichtigung aufweisen. Eine sehr gute Umsetzung und hohe Bedeutung erfährt die Akzeptanz bei der Unternehmensleitung. Die Vorfeldkommunikation, Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Planung und die Originalität der Mitarbeiterevents werden hoch in der Bedeutung eingestuft und finden auch dementsprechend eine gute Berücksichtigung bei der Planung von Events. Weiterhin zählen zu den „Stars“ die Faktoren verfügbare personelle Ressourcen sowie Passfähigkeit der Inhalte mit der Personalstrategie, welche zwar eine mittlere bis hohe Bedeutung zugewiesen bekamen, allerdings nur eine befriedigende Berücksichtigung erfahren. Diese Potentiale gilt es zukünftig besser auszuschöpfen und die Umsetzung weiter voranzutreiben.

Eine geringe Bedeutung und Berücksichtigung besitzen die Erfolgsfaktoren im Quadranten III, welche als „Neutrals“ bezeichnet werden. Hier gab es keinerlei Nennungen bei den Studienteilnehmern, was positiv zu bewerten ist, da alle Faktoren von den teilnehmenden Unternehmen als bedeutsam erkannt und eingestuft worden sind. Quadrant IV beinhaltet die Erfolgsfaktoren, welche nur eine geringe Bedeutung haben, jedoch eine gute bis sehr gute Berücksichtigung erfahren. Aus der Befragung ergab sich hier die Höhe des Eventbudgets. Dieser Faktor sollte trotz der geringen Bedeutung im Auge behalten werden, da er im Lauf der Jahre an Bedeutung gewinnen könnte. Hier gilt es ein gesundes Maß für die Einbindung in die Gesamtplanung zu finden.

Am Ende sollte ein Gleichgewicht der Beurteilungspunkte Bedeutung und Berücksichtigung entstehen, was bedeutet, dass Faktoren mit geringer Bedeutsamkeit auch eher weniger umgesetzt werden sowie Faktoren mit einer hohen Bedeutung gut bis sehr gut berücksichtigt werden. Diese Ausgewogenheit spiegelt sich im „grauen Korridor“ des Portfolios wieder, welcher eine Art Toleranzbereich bildet. Liegen die Erfolgsfaktoren innerhalb dieses Korridors, so besteht kein akuter Handlungsbedarf. Liegen sie außerhalb, sollten Maßnahmen des effektiveren Einsatzes dieser Faktoren erarbeitet werden.²⁶⁷

Bei der Umfrage ergaben sich keinerlei Faktoren, die außerhalb dieses Korridors lagen. Somit besteht in nächster Zeit kein großer Handlungsbedarf bei den Studienteilnehmern. Dennoch gilt es die Berücksichtigung der Erfolgskontrolle und der Nachkommunikation zu überdenken, da diese für den Erfolg des Mitarbeitererevents eine große Rolle spielen (vgl. Abschnitt 4.4.5 und 4.4.3). Aus den Umfrageergebnissen lässt sich schließen, dass die Unternehmen die hohe Relevanz dieser beiden Faktoren wahrscheinlich noch nicht erkannt haben. Hier besteht Handlungsbedarf im Sinne der Aufklärung über die Wichtigkeit dieser Erfolgsfaktoren.

5.2.17 Relevanz der Mitarbeitererevents

Um die Relevanz der Mitarbeiterveranstaltungen in Zusammenhang mit der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen einschätzen zu können, wurden die Teilnehmer nach dieser befragt. Einerseits sollten sie die allgemeine Relevanz benennen, wobei 54,69 % diese als hoch und 13,28 % als sehr hoch einschätzen. In einer zweiten Frage wurde dann nach der Relevanz der Mitarbeiterveranstaltungen im eigenen Unternehmen gefragt, um Abweichungen erkennen zu können. Hier fiel die Bedeutung um einige Prozentpunkte. Dabei wurde diese in 46,88 % als hoch und in 10,94 % der Nennungen als sehr hoch eingestuft (vgl. Abb. 38, S. 122; Abb. 39, S. 122).

²⁶⁷ vgl. Schneider, A. (2010) S. 76

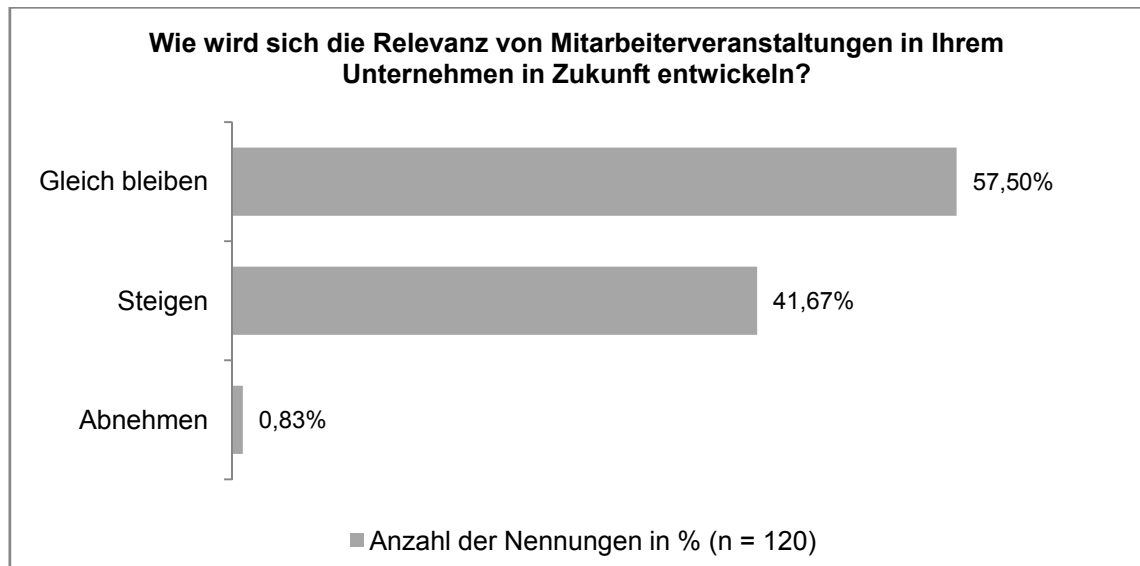


Abb. 25: Entwicklung der Relevanz von Mitarbeiterveranstaltungen

Auf die Frage wie sich die Relevanz der Mitarbeitererevents in den teilnehmenden Unternehmen entwickeln wird gaben 57,50 % der Befragten an, dass die Relevanz gleich bleiben wird. Immerhin noch 41,67 % sehen eine steigende Bedeutung dieser Form der Mitarbeiterkommunikation. Lediglich 0,83 % geben an, dass die Relevanz im eigenen Unternehmen abnehmen wird (vgl. Abb. 25).

6 Fazit und Zukunftsperspektiven

Das letzte Kapitel widmet sich der Zusammenfassung der vorliegenden Arbeit und der Interpretation der Studienergebnisse. Es gibt weiterhin Anregungen und Handlungsempfehlungen für den zukünftigen Einsatz von Mitarbeitererevents in kleinen und mittleren Unternehmen. Im letzten Abschnitt werden Ansatzpunkte für eine weitere Forschung auf diesem Gebiet offengelegt.

6.1 Resümee

Events spielen in der internen Kommunikation eine zunehmende Rolle. In den letzten Jahren rückte das Thema der Mitarbeiterkommunikation aufgrund des Fachkräftemangels und Wertewandels²⁶⁸ in den Fokus des Personalmanagements. Der Relevanz und dem Einsatz von Mitarbeitererevents in kleinen und mittleren Unternehmen wurde bis zu diesem Zeitpunkt in der Literatur hingegen nur wenig Beachtung geschenkt. Ziel dieser Arbeit ist es, den Status quo des Einsatzes von Mitarbeitererevents in KMU aufzuzeigen, das Thema im Rahmen des Personalmanagements aufzuarbeiten und die Relevanz dieses Kommunikationsinstrumentes deutlich zu machen. Vor allem sollen den Personalverantwortlichen die Chancen des gezielten Einsatzes aufgezeigt und praxisnahe Handlungsempfehlungen gegeben werden.

Der erste Teil der Arbeit beschäftigte sich mit dem Personalmanagement, welches die Richtung für die Mitarbeiterkommunikation weist. Hier wurden die Kernaufgaben im Umgang mit den Mitarbeitern herausgestellt und deren Bedeutung deutlich gemacht. Events können hierbei der Erfüllung all dieser Aufgaben des Personalmanagements dienen, wie der Führung, Entwicklung als auch der Motivation der Mitarbeiter. In einem Event kann sich das gesamte strategische Personalmanagement eines Unternehmens widerspiegeln. Im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation bedienen sie sich dabei verschiedenster Formen und Instrumente. Deren Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten hervorzuheben war Aufgabe des zweiten Teils dieser Arbeit. Für den Event, welcher ein wichtiges Instrument der Kommunikation darstellt, ist die Vielfalt der unternehmensinternen Kommunikationsmöglichkeiten von großer Bedeutung, besonders im Bezug auf die Vorfeld- und Nachkommunikation. Die wissenschaftliche Aufarbeitung des Erfolgsfaktors Mitarbeitererevent wurde dann im dritten Teil ausführlich vorgenommen. Mit der empirischen Studie sollten darüber hinaus empirische Ergebnisse zur Verfügung gestellt werden, um den Status quo des Einsatzes von Mitarbeitererevents in KMU zu ermitteln sowie Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze für die Umsetzung in der Praxis herzuleiten.

²⁶⁸ von der Konsumorientierung hin zu einer Erlebnisorientierung

Die Datenerhebung vom 21. Mai bis 15. Juni 2013 erfolgte Online mittels eines Fragebogens, der per Mail personalisiert an 1.445 Geschäftsführer, Marketing- und Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen versandt wurde. Am Ende konnte ein Rücklauf von 146 vollständig ausgefüllten Fragebögen verzeichnet werden, was einer Stichprobenausschöpfung von 10,10 % entspricht. Im nächsten Abschnitt wird die Interpretation der wichtigsten Ergebnisse der empirischen Studie vorgenommen und es werden Handlungsempfehlungen im Bereich der Mitarbeitererevents für KMU gegeben.

6.1.1 Mitarbeitererevents in kleinen und mittleren Unternehmen

Interne Events sind als Instrument der Mitarbeiterkommunikation zu verstehen, die aufgrund ihrer vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und Erlebnisorientierung sehr gute Erfolgschancen haben. Die Gesamtplanung beinhaltet dabei die strategische und operative Planung sowie die Umsetzung des Events und dessen Nachbereitung. Mitarbeitererevents gehören dabei zu den sogenannten Marketing-Events und dienen der Verwirklichung unternehmerischer interner Ziele (vgl. Abb. 9, S. 33). Im Vordergrund steht die erlebnisorientierte Vermittlung von Botschaften, die im Vorfeld des Events definiert werden müssen. Die Inszenierung des Vorfeldes, Hauptfeldes, Umfeldes und Nachfeldes muss so gestaltet sein, dass die Inhalte auch nachhaltig in den Köpfen der Eventteilnehmer verankert werden.

85 % der kleinen und mittleren Unternehmen haben die Bedeutung der Mitarbeitererevents als Instrument der internen Kommunikation bereits erkannt. Sie richten dabei im Durchschnitt bis zu vier Events pro Jahr aus. In einem Viertel der Unternehmen finden darüber hinaus mehr als vier Events pro Jahr statt. Die Bedeutung dieses Kommunikationsinstruments wird nach den Studienergebnissen zu urteilen zukünftig für knapp 60 % der teilnehmenden Unternehmen sehr hoch bleiben und in über 40 % der Fälle sogar steigen. Dabei liegt die Verantwortung bei annähernd 95 % der Unternehmen in der Hand der Geschäftsführung, welche auch zu 37,68 % die schwerpunktmäßige organisatorische Planung übernehmen. Aufgrund des hohen zeitlichen Aufwandes der Planung von Mitarbeitererevents sollte hier verstärkt über die Einbindung der Mitarbeiter nachgedacht werden, die nur in einem der befragten Unternehmen für die schwerpunktmäßige Organisation herangezogen wurden. Gerade da diese die Hauptzielgruppe der internen Events bilden, sollten sie stärker eingebunden werden. Über ein Brainstorming oder Mind Mapping mit den Mitarbeitern im Vorfeld der Planung sollte ebenfalls nachgedacht werden, um gewünschte Inhalte der Zielgruppe aufgreifen und einarbeiten zu können.

Die Definition der Zielgruppe ist ein besonders wichtiger Aspekt im Vorfeld der Planung eines Events. An ihr wird die weitere gesamte Organisation und Inszenierung ausgerichtet, da jede Zielgruppe andere Ansprüche und Werte teilt. Mitarbeitererevents zielen in circa 90 % der teilnehmenden Unternehmen allein auf die aktuellen Mitarbeiter ab. Dem persönlichen Umfeld der Mitarbeiter wird hingegen weniger Beachtung geschenkt, wobei genau dieses meist einen wichtigen Einfluss auf die Beurteilung des Events hat (vgl. Abschnitt 4.3). So sollte auch die Zielgruppe der Partner bzw. Familie eine gewisse Berücksichtigung erfahren, um positiven Einfluss auf die Hauptzielgruppe der aktuellen Mitarbeiter zu üben.

Mit den Mitarbeitererevents können verschiedene Ziele einhergehen. Für die Studienteilnehmer lagen die Hauptziele dabei mit je knapp 80 % bei der Erhöhung der Mitarbeitermotivation und der Erhöhung der Bindung an das Unternehmen. Diese beiden Ziele erstrecken sich in der wissenschaftlichen Literatur sowohl über das strategische Personalmanagement, die allgemeine Mitarbeiterkommunikation sowie den Einsatz von Marketing-Events. Daher ist es nicht überraschend, dass diese Ziele eine große Bedeutung bei der Planung von Mitarbeitererevents aufweisen. Nur etwa die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sehen die Belohnung für erbrachte Leistungen und die Positionierung als attraktive Arbeitgebermarke als sehr wichtig an. Dabei spielen beide Faktoren eine große Rolle in der internen und auch externen Wahrnehmung des Unternehmens. Anreize mittels einer Belohnung sollten zwar nicht übermäßig zum Einsatz kommen, dennoch aktivieren sie in gesundem Maß das Belohnungszentrum der Mitarbeiter, was positive Emotionen auslöst. Darüber hinaus sollte die Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber ein Ziel des Eventmarketings sein. Wird das Unternehmen intern positiv wahrgenommen, so kann dies nach außen übertragen werden. Denn Mitarbeiter kommunizieren auch nach dem Ende der Arbeitszeit außerhalb des Unternehmens weiter. Dadurch kann eine gute Reputation erreicht werden, was das Unternehmen nachhaltig für Fachkräfte interessant macht. Scheinen Ziele anfangs auch noch so unbedeutend, so können sie für die Zukunft doch einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Im Bereich der Vorfeldkommunikation zeigte die Umfrage eine deutliche Zuneigung der Teilnehmer hin zu E-Mail mit knapp 67 % der Nennungen sowie dem Aushang am schwarzen Brett und Face-to-Face-Kommunikation mit umgerechnet der Hälfte der Antworten. Es kann also vermerkt werden, dass bereits verschiedene Instrumente in der Vorfeldkommunikation zum Einsatz kommen. Die geringe Nutzung des Intranets kann auf einen eher weniger fortschrittlichen technischen Stand hindeuten. Allerdings besteht auch die Möglichkeit, dass die KMU die Nutzungsmöglichkeiten dieses Instrumentes noch nicht erkannt haben. Die geringe Nutzung der Mitarbeiterzeitung kann sowohl mit deren Zeit- und Kostenintensität einhergehen als auch mit der fehlenden Bedeutungserkenntnis in den Unternehmen.

Für die Inszenierung einer Veranstaltung außerhalb des Arbeitsalltags bedarf es einer genauen Abstimmung des Zeitraumes, Inhalts und der Location. Die Bestimmung eines geeigneten Veranstaltungsortes kann die Erlebnisorientierung fördern und das exklusive Flair eines Events hervorheben. Bei etwa 80 % der Studienteilnehmer wird dabei die Nähe zum eigenen Unternehmen groß geschrieben. An zweiter Stelle stehen die eigenen Firmengebäude bzw. –gelände, was auch mit dem organisatorischen Aufwand einer Locationsuche begründet werden kann.

Der Einsatz verschiedener Mittel der Eventinszenierung zielt auf das aussenden unterschiedlicher Reize ab, die zur Aktivierung der Eventteilnehmer dienen. Starke Reize bleiben dabei länger im Gedächtnis und die Verbindung aller Eindrücke formt letztendlich einen Gesamteindruck vom Event. Authentizität spielt bei der Inszenierung der Mitarbeitererevents der teilnehmenden Unternehmen eine übergeordnete Rolle. Auf große Showelemente wie Pyrotechnik, Licht- und Toneffekte oder Künstler wird dabei eher verzichtet. Im Gegenzug stehen grundlegende Elemente wie das Catering, Workshops und der Einsatz interner Referenten im Mittelpunkt. Das Unternehmen als solches soll für den Eventteilnehmer identifizierbar bleiben.

Aufgrund des kosten- und vor allem zeitintensiven Einsatzes von Mitarbeitererevents erwächst die Frage nach der Kontrolle des Erfolgs dieser Veranstaltungen. In kleinen und mittleren Unternehmen stehen hierbei die Ermittlung der Teilnehmerzahl, die Befragung nach der Veranstaltung, die eigene subjektive Einschätzung sowie die Teilnehmerbeobachtung im Vordergrund der Betrachtung. Allerdings gaben noch etwa 10 % der befragten Unternehmen an keine Erfolgskontrolle durchzuführen. Dies ist für die Einschätzung des Erfolgs des Events jedoch unerlässlich. Hier gilt es die KMU für dieses Thema zu sensibilisieren und die Bedeutung sowie die verschiedenen Möglichkeiten der Eventkontrolle aufzuzeigen.

Eine weitere Sensibilisierung muss auf dem Gebiet der Nachkommunikation erfolgen. Über ein Fünftel der Studienteilnehmer gaben an keine Instrumente der Mitarbeiterkommunikation im Nachfeld zu nutzen. Dabei setzt gerade in der Phase nach dem Event die Erinnerungswirkung bei den Eventteilnehmern ein. Hier gilt es den Event nachhaltig lebendig zu halten, indem Bilder zur Verfügung gestellt oder Dankeschön-Schreiben verfasst werden.

6.2 Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung

Nachdem in dieser Arbeit explizit auf den Status quo des Einsatzes von Mitarbeiter-events eingegangen wurde, sollen im Folgenden Anregungen für eine weitergehende Forschung zu diesem Thema gegeben werden.

Um die Entwicklung der Mitarbeiter-events in kleinen und mittleren Unternehmen beobachten zu können empfiehlt es sich, diese Umfrage in einem Abstand von zwei bis drei Jahren mit inhaltlich ähnlichen Fragenkomplexen zu wiederholen. So kann ein Vergleich über mehrere Jahre erfolgen. Außerdem können wichtige Entwicklungen auf dem Gebiet rechtzeitig erkannt werden.

Des Weiteren kann auf verschiedene Anlässe der Mitarbeiter-events eingegangen werden, indem eine genauere Betrachtung der Gesamtplanung und Ausrichtung dieser erfolgt. Dies kann sich sowohl auf freizeitorientierte Events wie die jährlich stattfindende Weihnachtsfeier als auch auf Infotainment-Events ausgeweitet werden, um deren Ziele, Zielgruppen und Umsetzung zu identifizieren.

Ferner kann eine Befragung der Mitarbeiter als Zielgruppe dieser Events in Betracht gezogen werden. Hier können sich Ansätze für den zukünftigen Einsatz von Mitarbeiter-events ergeben, um den Erfolg dieser Veranstaltungen zu steigern. Es lassen sich anhand dieser Mitarbeiterbefragungen die Wünsche und Ansprüche an ein solches Event herausfiltern, was den Unternehmen bei der Planung zu Gute kommen würde. Die Angaben aus der vorliegenden Studie könnten weiterhin mit den Angaben der Mitarbeiter abgeglichen werden. So kann die Einschätzung der Mitarbeiter-events sowohl von unternehmerischer Seite als auch der Seite der Zielgruppe erfolgen und miteinander verglichen werden.

Literaturverzeichnis

Allgäuer, J. E. / Larisch, M. (2011): Public Relations von Finanzorganisationen. Ein Praxishandbuch für die externe und interne Kommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden 2011.

Bauer, H. H. / Heinrich, D. / Samak, M. (2012): Eine Einführung in das Konzept der Erlebniskommunikation, in: Bauer, H. H. / Heinrich, D. / Samak, M. (Hrsg.), Erlebniskommunikation. Erfolgsfaktoren für die Marketingpraxis, Berlin/Heidelberg 2012, S. 3-11.

Böttger, E. (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken, 1. Auflage, Wiesbaden 2012.

Bohinc, T. (2012): Führung im Projekt, Berlin/Heidelberg 2012.

Brexendorf, T. O. / Tomczak, T. / Kernstock, J. / Henkel, S. / Wentzel, D. (2012): Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior, in: Tomczak, T. / Esch, F.-R. / Kernstock, J. / Herrmann, Andreas (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2012, S. 337-371.

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Bedeutung – Strategien – Instrumente, München 1997.

Bruhn, M. / Batt, V. (2010): Aufbau und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung aus Sicht der internen Markenwürdigung, in: WWZ Forschungsbericht 09/10, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel 2010, online im Internet: http://wwz.unibas.ch/fileadmin/wwz/redaktion/Forum/Forschungsberichte/2010/20_Bruhn_Batt_final_%C3%BCb_D_129.pdf, Zugriff am: 05.06.2013.

Buchholz, U. / Knorre, S. (2012): Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen, Berlin/Heidelberg 2012.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007): Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung. Ein Leitfaden, Stand: Juni 2007, online im Internet: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wissenmanagen-leitfaden,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, Zugriff am: 01.07.2013.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013): Wirtschaftsmotor Mittelstand. Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU, Stand: Januar 2013, online im Internet: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wirtschaftsmotor-mittelstand-zahlen-und-fakten-zu-den-deutschen-kmu,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, Zugriff am: 29.06.2013.

Burkhardt, A. / Gündling, U. / Weyers, S. (2008): Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen bei der internen Markenführung? Ergebnisse einer empirischen Studie, online im Internet: http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_Erfolg_interne_Markenfuehrung_lang.pdf, © TAIKN GmbH & Co. KG 2008, Zugriff am: 06.07.2013.

Cauers, C. (2009): Mitarbeiterzeitschriften heute. Flaschenpost oder strategisches Medium?, 2. aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2009.

Däfler, M.-N. (2011): Zehn Prinzipien und 30 Regeln der Mitarbeiterkommunikation, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 60. Jahrgang, Heft 2/2011, Februar 2011, S. 72-75.

Dahrendorf, S. (2011): Führung durch Kommunikation: Interaktionsprozesse für Millennials gestalten, in: Klaffke, M. (Hrsg.), Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, 1. Auflage, Wiesbaden 2011.

Dahrendorf, S. (2013): Standardinstrumente für eine innovative Personalarbeit, in: Papmehl, A. / Tümmers, H. J. (Hrsg.), Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze, Wiesbaden 2013, S. 33-45.

Deutinger, G. (2013): Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, Berlin/Heidelberg 2013.

Domning, M. / Elger, C. E. / Rasel, A. (2009): Neurokommunikation im Eventmarketing. Wie die Wirkung von Events neurowissenschaftlich planbar wird, 1. Auflage, Wiesbaden 2009.

Drengner, J. (2006): Imagewirkungen von Eventmarketing. Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes, 2. aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2006.

Einwiller, S. / Klöfer, F. / Nies, U. (2008): Mitarbeiterkommunikation, in: Meckel, M. / Schmid, B. F. (Hrsg.), Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008, S. 221-256.

Erber, S. (2009): Eventmarketing. Erlebnisstrategien für Marken, Online Ressource, abrufbar im Internet. URL: http://www.wiso-net.de/Eventmarketing.pdf?START=0A1&ANR=667&DBN=MIWI&ZNR=1&ZHW=-8&DRMART=2&FSIZE=7&DOMAIN=www.wiso-net.de&WID=27502-1000063-82823_4, Zugriff am: 20.07.2013.

Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2013): So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze, Berlin/Heidelberg 2013.

Esch, F.-R. / Tomczak, T. / Kernstock, J. / Langner, T. (2006): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden 2006.

Esch, F.-R. / Strödter, K. (2008): Bindung der Mitarbeiter an Marke und Unternehmen durch Aufbau und Stärkung des Markencommitments, in: Zeitschrift für Management, März 2008, Volume 3, Issue 1, S. 49-70.

Esch, F.-R. / Gawlowski, D. / Kleinlosen, J. (2009): Mit Employer Branding die richtigen Mitarbeiter gewinnen und halten, in: io new management, Nr. 12/2009, S. 11-15.

Esch, F.-R. / Gawlowski, D. / Knörle, C. / Isenberg, M. (2011): Erfolgsfaktoren für Employer Branding, in: markenartikel, Das Magazin für Markenführung, 8/2011, S. 12-14.

Esch, F.-R. / Fischer, A. / Strödter, K. (2012): Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern, in: Tomczak, T. / Esch, F.-R. / Kernstock, J. / Herrmann, Andreas (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2012, S. 101-120.

Esch, F.-R. / Hartmann, K. / Strödter, K. (2012): Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen, in: Tomczak, T. / Esch, F.-R. / Kernstock, J. / Herrmann, Andreas (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2012, S. 121-139.

FAMAB Verband Direkte Wirtschaftskommunikation e.V. (2013): Der Event-Award, online im Internet: <http://www.famab.de/eva/uebereva.html>, Zugriff am: 17.07.2013.

Förster, A. / Kreuz, P. (2006): Marketing-Trends. Innovative Konzepte für Ihren Markterfolg, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2006.

Forster, A. / Erz, A. / Jenewein, W. (2012): Employer Branding. Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung, in: Tomczak, T. / Esch, F.-R. / Kernstock, J. / Herrmann, Andreas (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2012, S. 277-294.

Gallup GmbH (2013): Engagement Index Deutschland 2012, Stand: 06. März 2013, online im Internet: <http://www.gallup.com/file/strategicconsulting/160904/Engagement%20Index%20Pr%C3%A4sentation%202012.pdf>, Zugriff am: 20.07.2013.

Gerhard, S. / Bartels, R. (2007): Corporate Events – Information vs. Emotion, in: Hosang, M. (Hrsg.), Event & Marketing 3. Konzepte · Beispiele · Trends, Frankfurt am Main 2007, S. 123-139.

Grupe, S. (2011): Public Relations. Ein Wegweiser für die PR-Praxis, Berlin/Heidelberg 2011.

Haug, A. (2012): Multisensuelle Unternehmenskommunikation. Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne, Wiesbaden 2012.

Helmrich, R. / Zika, G. / Kalinowski, M. / Wolter, M. I. (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IA B-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), BIBB REPORT, 6. Jahrgang, Heft 18, April 2012, online im Internet: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibb_report_2012_18.pdf, Zugriff am: 30.07.2013.

Herbst, D. (2007): Eventkommunikation: Strategische Botschaften erlebbar machen, in: Piwinger, M. / Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden 2007, S. 477-485.

Hochschule Pforzheim, Fakultät für Wirtschaft und Recht: 3-Säulen-Modell des Personalmanagements, online im Internet: http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Bachelor/Personalmanagement/PublishingImages/hrmc-broschuere_web.pdf, Zugriff am: 30.06.2013.

Hopfenbeck, W. (1995): Umweltorientiertes Personalmanagement: Umweltbildung, Motivation, Mitarbeiterkommunikation, unter Mitarbeit von Willig, M., Landsberg/Lech 1995.

Hornung, J. (2013): Nachhaltiges Personalmanagement in der Pflege – Das 5-Säulen Konzept, Berlin/Heidelberg 2013.

Huck-Sandhu, S. / Ingenhoff, D. (2010): Personalisierung in der integrierten Kommunikation: Ergebnisse einer ländervergleichenden Analyse von Mitarbeiterzeitschriften, in: Eisenegger, M. / Wehmeier, S. (Hrsg.), Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden 2010, S. 171-186.

Huck-Sandhu, S. (2013): Orientierung von Mitarbeitern – ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation, in: Zerfaß, A. / Rademacher, L. / Wehmeier, S. (Hrsg.), Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven, Wiesbaden 2013, S. 223-243.

Index, Agentur für strategische Öffentlichkeitsarbeit und Werbung GmbH (2008): index Marktanalyse. Employer Branding, Berlin 2008.

Kästle, T. (2012): Kompendium Event-Organisation. Business- und Kulturveranstaltungen professionell planen und durchführen, Wiesbaden 2012.

Kernstock, J. (2012): Behavioral Branding als Führungsansatz. Mit Behavioral Branding das Unternehmen stärken, in: Tomczak, T. / Esch, F.-R. / Kernstock, J. / Herrmann, Andreas (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2012, S. 3-33.

Kirchgeorg, M. / Müller, J. (2013): Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, in: Stock-Homburg, R. (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S. 73-88.

Kolb, M. (2010): Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, unter Mitwirkung von Burkart, B. / Zundel, F., 2. Auflage, Wiesbaden 2010.

Kosel, M. / Weißenrieder, J. (2010): Das NPM-Konzept – engagierte Mitarbeiter sind kein Zufall, in: Weißenrieder, J. / Kosel, M. (Hrsg.), Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden 2010, S. 11-23.

Mandel, B. (2011): Event, in: Lewinski-Reuter, V. / Lüddemann, S. (Hrsg.), Glossar Kulturmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 49-54.

Mast, C. (2009): Mitarbeiterkommunikation, Change und Innovationskultur. Balance von Informationen und Innovationen, in: Zerfaß, A. / Möslin, K. M. (Hrsg.), Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation, 1. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 271-288.

Müller, J. / Burgartz, T. (2007): Controlling von Events – Eventprozess und Eventcheck, in: Hosang, M. (Hrsg.), Event & Marketing 3. Konzepte · Beispiele · Trends, Frankfurt am Main 2007, S. 211-229.

Nufer, G. (2007): Event-Marketing und –Management. Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen, 3. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2007.

Nufer, G. / Wallmeier, M. (2010): Neuromarketing, in: Rennhak, C. / Nufer, G. (Hrsg.), Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, ESB Business School, Hochschule Reutlingen, Nr. 2010 – 6, online im Internet: http://tobias-lib.uni-tuebingen.de/volltexte/2010/5102/pdf/Reutlinger_Diskussionsbeitrag_2010_6.pdf, Zugriff am: 04.07.2013.

Rickes, S. / von Hassel, J. (2008): So gewinnt der Mittelstand! Die Erfolgsmethode kleiner und mittlerer Unternehmen (und was die großen von ihr lernen können), 1. Auflage, Wiesbaden 2008.

Scheuch, F. (2003): Eventmarketing, in: der markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing, Juni 2003, Band 42, Ausgabe 2, S. 89-101.

Scheuch, F. (2007): Marketing, 6. verbesserte und ergänzte Auflage, München 2007.

Schmitt, I. (2012): Praxishandbuch Event Management. Das A-Z der perfekten Veranstaltungsorganisation – Mit zahlreichen Checklisten und Mustervorlagen, 3. Auflage, Wiesbaden 2012.

Schneider, A. (2010): Status quo von Marketing-Events an deutschen Hochschulen. Eine empirische Studie unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes, der Bedeutung und den Perspektiven von Marketing-Events im Rahmen des Hochschulmarketing, Master Thesis, Chemnitz: [Techn. Univ.], MBA-Studiengang Eventmarketing, 2010.

Schütte, D. (2011): Mittelstands-PR in Deutschland. Eine Studie zur Kommunikationsarbeit mittelständischer Unternehmen, Konstanz 2011.

Sponheuer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden 2010.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wissensmanagement, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55427/wissensmanagement-v8.html>, Zugriff am: 30.06.2013.

Statista GmbH (Hrsg.): Soziale Erwünschtheit, online im Internet: <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/124/soziale-erwuenschtheit/>, Zugriff am: 24.07.2013.

Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, 2. Auflage, Wiesbaden 2010.

Stock-Homburg, R. (2013): Zukunft der Arbeitswelt 2030 als Herausforderung des Personalmanagements, in: Stock-Homburg, R. (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013, S. 603-627.

Stumpf, M. / Brandstätter, M. (2011): Nachhaltigkeit im Projektmanagement – Bedeutung der Integrierten Kommunikation in der Innen- und Außendarstellung von Projekten, in: uwf, UmweltWirtschaftsForum, Dezember 2011, Volume 19, Issue 3-4, S. 217-221.

Thinius, J. / Untiedt, J. (2013): Events – Erlebnismarketing für alle Sinne. Mit neuro-naler Markenkommunikation Lebensstile inszenieren, Wiesbaden 2013.

Voigt, S. / Seidel, H. (2009): Herausforderung für Unternehmen, in: Mertins, K. / Seidel, H. (Hrsg.), Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele, Berlin/Heidelberg 2009, S. 9-13.

Wentzel, D. / Tomczak, T. / Kernstock, J. / Brexendorf, T. / Henkel, S. (2012): Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior, in: Tomczak, T. / Esch, F.-R. / Kernstock, J. / Herrmann, Andreas (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2012, S. 81-99.

Wien, A. / Franzke, N. (2013): Systematische Personalentwicklung. 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts, Wiesbaden 2013.

Wolf, A. / Jackson, U. / Detlefsen, K. (2012): Eventmarketing unter sozialpsychologischer Betrachtung – Gruppenerlebnisse in der Live-Kommunikation, in: Zanger, C. (Hrsg.), Erfolg mit nachhaltigen Eventkonzepten. Tagungsband zur 2. Konferenz für Eventforschung an der TU Chemnitz, 1. Auflage, Wiesbaden 2012, S. 127-143.

Wünsch, U. (2013): Event und Emotion – Einige Gedanken und Vorschläge zu möglichen Zusammenhängen, in: Zanger, C. (Hrsg.), Events im Zeitalter von Social Media. Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, Wiesbaden 2013, S. 157-168.

Zanger, C. / Drengner, J. (2001): Eventreport 2001 – Ergebnisse einer Befragung von Eventagenturen und eventveranstaltenden Unternehmen, Chemnitz: [Techn. Univ.], Lehrstuhl Marketing, 2001.

Zanger, C. / Drengner, J. (2002): Die Eignung des Flow-Ansatzes zur Erklärung der Erlebnisvermittlung im Eventmarketing, Chemnitz: [Techn. Univ.], Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2002.

Zanger, C. / Drengner, J. (2009): Eventmarketing, in: Bruhn, M. / Esch, F.-R. / Langner, T. (Hrsg.), Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 1. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 195-213.

Zeplin, S. (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden 2006.

Zielmann, S. / Röttger, U. (2010): Personalisierung als organisationale Kommunikationsstrategie? Entwicklung von CEO-Blogs in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien, in: Eisenegger, M. / Wehmeier, S. (Hrsg.), Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden 2010, S. 189-209.

zur Bonsen, M. (2010): Leading with Life. Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen, unter Mitwirkung von Herzog, J. I. / Mathys, M., 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, Wiesbaden 2010.

Anlagen

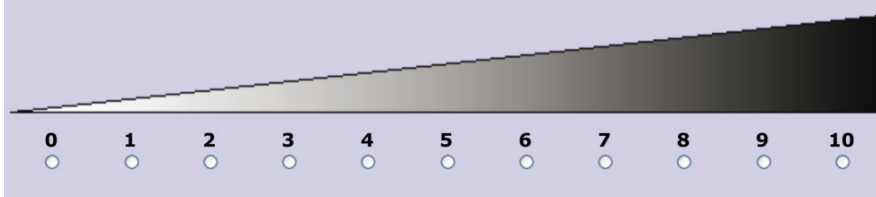
A – Fragebogen

1. Wie schätzen Sie allgemein Ihre Attraktivität als Arbeitgeber unter den Mitarbeitern Ihres Unternehmens auf einer Skala von 0 bis 10 ein?

Bitte klicken Sie die zutreffende Position auf der folgenden Skala an.

0 = sehr geringe Attraktivität

10 = ausserordentliche Attraktivität



0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Finden in Ihrem Unternehmen interne Veranstaltungen zur Mitarbeiterkommunikation statt?*

Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

*Pflichtfrage

☐ Ja

☐ Nein

Filter Frage 2 - Antwortoption: Nein

3. Welche Gründe gibt es für die Nichtdurchführung dieser Veranstaltungen?

Mehrfachnennung möglich

☐ Kostenfaktor

☐ Kein Interesse der Mitarbeiter

☐ Eher Spendenbereitschaft

☐ Zeitliche Differenzen

☐ Organisationsaufwand zu hoch

☐ Sonstige

4. Gibt es andere bzw. alternative Kommunikationsformen innerhalb des Unternehmens mit den Mitarbeitern?

Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

Geben Sie die Kommunikationsformen in dem dafür vorgesehenen Feld an.

☐ Ja

☐ Nein

Filter Frage 2 - Antwortoption: Ja**3. Zu welchen Anlaessen werden Events für die Kommunikation mit den Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen genutzt?***

Mehrfachnennung moeglich

*Pflichtfrage

- ☐ Team-Building
- ☐ Produkteinfuehrung
- ☐ Incentivierung (Belohnung)
- ☐ Innovationsmanagement/ Verbesserung
- ☐ Planung (Geschaeftsjahr, Vertriebs-, Marketingplanung)
- ☐ Jubilaeum
- ☐ Kick-off fuer Projekte
- ☐ Schulungen
- ☐ Welcome neue Mitarbeiter
- ☐ Jahresauftaktveranstaltung/ Neujahrsempfang
- ☐ Fusion/ M&A (Mergers & Acquisitions)
- ☐ Firmensport
- ☐ Change Management
- ☐ Weihnachten
- ☐ Sonstige

4. Wo ist die Planung interner Veranstaltungen in Ihrem Unternehmen schwerpunktmäßig organisatorisch zugeordnet?

Bitte waehlen Sie eine Antwort aus.

- ☐ Geschäftsfuehrung
- ☐ Assistenz der Geschäftsführung
- ☐ Personalabteilung
- ☐ Marketing/Vertrieb
- ☐ Einkauf
- ☐ Jeweils in der Hand der Abteilung
- ☐ Externe Agenturen und Dienstleister
- ☐ Andere

5. Wie haeufig finden in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterveranstaltungen statt? (im Durchschnitt der letzten 5 Jahre)

Bitte waehlen Sie eine Antwort aus.

- ☐ Ein- bis zweimal pro Jahr
- ☐ Drei- bis viermal pro Jahr
- ☐ Mehr als viermal pro Jahr
- ☐ Keine Angabe

9. In welcher Form erfolgt die Kommunikation im Vorfeld der Veranstaltung?

Mehrfachnennung moeglich

- ☐ Keine
- ☐ E-Mail Verkehr
- ☐ Aushang im Firmengebäude/ Schwarzes Brett
- ☐ Persönlich (Face-to-Face)/ Mitarbeitergespräche
- ☐ Intranet
- ☐ Schriftlich per Post
- ☐ Schriftlich mit Lohnzettel
- ☐ Mitarbeiterzeitung
- ☐ Sonstiges

10. Wie hoch ist in etwa das Gesamtbudget für Mitarbeiterveranstaltungen in Ihrem Unternehmen pro Jahr?

Bitte Angabe in folgendem Format: 10.000,00 €

<input type="text"/>	€	<input type="checkbox"/> kann ich nicht beurteilen
----------------------	---	--

11. Wie wird sich die aktuelle Budgethöhe fuer Mitarbeitererevents in Ihrem Unternehmen in den naechsten 5 Jahren entwickeln?

Das Budget wird ...

- ☐ Gleich bleiben
- ☐ Steigen
- ☐ Abnehmen
- ☐ Keine Angabe

12. Welche der folgenden Veranstaltungsorte praeferieren Sie fuer Ihre Mitarbeitererevents?

Mehrfachnennung moeglich

- ☐ Eigene Firmengebäude/Firmengelände
- ☐ Location in der Nahe des eigenen Unternehmens
- ☐ Location deutschlandweit
- ☐ Location international
- ☐ Sonstige

13. Wie wichtig sind Ihnen im Rahmen der Mitarbeiterveranstaltungen die folgenden Mittel der Eventinszenierung?

Bitte tragen Sie für alle angegebenen Elemente den Grad der Wichtigkeit ein.

	unwichtig	sehr wichtig	keine Angabe
Externen Referenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Referenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schulungen/Workshops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effekte durch Licht- und Ton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrotechnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Location/Veranstaltungsort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuenstler (Musik, Artisten, Taenzer ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einheitlicher Markenauftritt / Corporate Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einladung von Prominenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preisverleihungen/Auszeichnungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewinnspiele (Tombola, Lose, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interaktion/ Aktionen der Teilnehmer (Trommeln, Teamspiele, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Welche Formen der Erfolgskontrolle der Veranstaltung fuehren Sie in Ihrem Unternehmen durch?*

Mehrfachnennung moeglich

*Pflichtfrage

<input type="checkbox"/> Keine
<input type="checkbox"/> Ermittlung der Teilnehmerzahl
<input type="checkbox"/> Befragung waehrend der Veranstaltung
<input type="checkbox"/> Befragung nach der Veranstaltung
<input type="checkbox"/> Befragung waehrend der Mitarbeitergespraeche
<input type="checkbox"/> Befragung der Fuehrungskraefte
<input type="checkbox"/> Eigene subjektive Einschaeztung
<input type="checkbox"/> Teilnehmerbeobachtung
<input type="checkbox"/> Sonstige <input type="text"/>

15. In welcher Form erfolgt eine Nachkommunikation der Veranstaltung?

Mehrfachnennung moeglich

- ☐ Keine
- ☐ E-Mail Verkehr
- ☐ Aushang im Firmengebäude/Schwarzes Brett
- ☐ Intranet
- ☐ Schriftlich per Post
- ☐ Schriftlich mit Lohnzettel
- ☐ Persönlich (Face-to-Face)/ Mitarbeitergespräche
- ☐ Mitarbeiterzeitung
- ☐ Sonstiges

16. Wie stark koennen Ihrer Meinung nach die folgenden Faktoren zum Erfolg der Mitarbeiterveranstaltungen in Ihrem Unternehmen beitragen?*

Bitte tragen Sie zu jedem angegebenen Faktor den Einfluss auf den Erfolg ein.

*Pflichtfrage

	gar nicht						sehr stark	kann ich nicht beurteilen
	0	1	2	3	4	5		
Zielgruppenbezug / Bezug auf die Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Passfähigkeit der Inhalte mit der Personalstrategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Akzeptanz der Events bei den Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Akzeptanz bei den Führungskräften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Akzeptanz bei der Unternehmensleitung/ Inhabern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Höhe des Eventbudgets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Originalität der Mitarbeitererevents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Kommunikation im Vorfeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Kommunikation im Nachfeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Planung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Erfolgskontrolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Verfügbare personelle Ressourcen für die Planung und Umsetzung der Mitarbeitererevents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

17. Wie beurteilen Sie den Einsatz der folgenden Faktoren im Rahmen der Planung und Umsetzung von Mitarbeiterveranstaltungen in Ihrem Unternehmen?*

Bitte tragen Sie zu jedem angegebenen Faktor die Beurteilung des Einsatzes in Ihrem Unternehmen ein.

*Pflichtfrage

	ungenügend						sehr gut						kann ich nicht beurteilen
	0	1	2	3	4	5							
Zielgruppenbezug/ Bezug auf die Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Passfähigkeit der Inhalte mit der Personalstrategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Akzeptanz der Events bei den Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Akzeptanz bei den Führungskräften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Akzeptanz bei der Unternehmensleitung/ Inhabern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Höhe des Eventbudgets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Originalität der Mitarbeitererevents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Kommunikation im Vorfeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Kommunikation im Nachfeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Planung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Erfolgskontrolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	
Verfügbare personelle Ressourcen für die Planung und Umsetzung der Mitarbeitererevents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	

18. Wie schätzen Sie die Relevanz von Mitarbeiterveranstaltungen in Zusammenhang mit der Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebern?*

Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

*Pflichtfrage

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch

19. Wie relevant sind Mitarbeiterveranstaltungen in Ihrem Unternehmen in Zusammenhang mit der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber?*

Bitte wählen Sie eine Antwort aus.

*Pflichtfrage

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch

20. Wie wird sich die Relevanz von Mitarbeiterveranstaltungen in Ihrem Unternehmen in Zukunft entwickeln?

Die Relevanz wird ...

- ☐ Gleich bleiben
- ☐ Steigen
- ☐ Abnehmen
- ☐ Keine Angabe

21. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Unternehmensgruppe beschäftigt?*

Bitte waehlen Sie eine Antwort aus.

*Pflichtfrage

- ☐ Bis 50
- ☐ 51 bis 100
- ☐ 101 bis 250
- ☐ 251 bis 500
- ☐ Über 500
- ☐ Keine Angabe

22. In welchem Bundesland befindet sich der Hauptstandort Ihres Unternehmens?

Bitte waehlen Sie eine Antwort aus.

- ☐ Baden-Wuerttemberg
- ☐ Bayern
- ☐ Berlin
- ☐ Brandenburg
- ☐ Bremen
- ☐ Hamburg
- ☐ Hessen
- ☐ Mecklenburg-Vorpommern
- ☐ Niedersachsen
- ☐ Rheinland-Pfalz
- ☐ Saarland
- ☐ Sachsen
- ☐ Sachsen-Anhalt
- ☐ Schleswig-Holstein
- ☐ Nordrhein-Westfalen
- ☐ Thueringen
- ☐ Ausserhalb Deutschlands
- ☐ Keine Angabe

23. Welchem Wirtschaftsbereich ist Ihr Unternehmen hauptsaechlich zuzuordnen?

Bitte waehlen Sie eine Antwort aus.

- ☐ Land- & Forstwirtschaft, Fischerei
- ☐ Industrie, Verarbeitendes Gewerbe
- ☐ Energie
- ☐ Bauen
- ☐ Dienstleistungen
- ☐ Transport & Verkehr
- ☐ Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus
- ☐ Keine Angabe

24. Ist Ihr Unternehmen familiengefuehrt?

Bitte waehlen Sie eine Antwort aus.

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Keine Angabe

B – Ergebnisse der Befragung: Tabellen

Attraktivität als Arbeitgeber	Anzahl	Prozent
Sehr geringe Attraktivität 0	0	0,00
1	0	0,00
2	0	0,00
3	2	1,27
4	4	2,53
5	12	7,59
6	19	12,03
7	42	26,58
8	55	34,81
9	16	10,13
10 Außerordentliche Attraktivität	8	5,06
Summe	158	100,00
Mittelwert	7,304	

Tab. 1: Einschätzung der Attraktivität als Arbeitgeber

Einsatz Mitarbeitererevents	Anzahl	Prozent
Ja	139	84,76
Nein	25	15,24
Summe	164	100,00

Tab. 2: Einsatz interner Veranstaltungen zur Mitarbeiterkommunikation

Filter Frage 2 - Antwortoption: Nein

Gründe Nichtdurchführung	Gründe (Anzahl der Nennungen)	Anteil in Prozent (n = 20)
Organisationsaufwand zu hoch	7	35,00
Sonstige	7	35,00
Kostenfaktor	6	30,00
Zeitliche Differenzen	5	25,00
Kein Interesse der Mitarbeiter	5	25,00
Eher Spendenbereitschaft	0	0,00

Tab. 3: Gründe für die Nichtdurchführung von Mitarbeiterveranstaltungen

Alternative Kommunikation	Anzahl	Prozent
Ja	9	45,00
Nein	11	55,00
Summe	20	100,00

Tab. 4: Einsatz alternativer Kommunikationsformen

Filter Frage 2 - Antwortoption: Ja

Anlässe	Anlassnutzung (Nennungen)	Anteil in Prozent (n = 139)
Weihnachten	120	86,33
Schulungen	100	71,94
Team-Building	95	68,35
Jubiläum	81	58,27
Planung (Geschäftsjahr, Vertriebs-, Marketingplanung)	71	51,08
Firmensport	47	33,81
Kick-off für Projekte	45	32,37
Incentivierung (Belohnung)	45	32,37
Produkteinführung	45	32,37
Innovationsmanagement/ Verbesserung	36	25,90
Welcome neue Mitarbeiter	34	24,46
Jahresauftaktveranstaltung/ Neujahrsempfang	32	23,02
Sonstige	23	16,55
Change Management	9	6,47
Fusion/ M&A	4	2,88

Tab. 5: Anlässe für den Einsatz von Mitarbeitererevents

Organisatorische Zuordnung	Anzahl	Prozent
Geschäftsführung	52	37,68
Assistenz der Geschäftsführung	37	26,81
Marketing/ Vertrieb	26	18,84
Personalabteilung	16	11,59
Andere	5	3,62
Jeweils in der Hand der Abteilung	1	0,72
Einkauf	1	0,72
Externe Agenturen und Dienstleister	0	0,00
Summe	138	100,00

Tab. 6: Organisatorische Zuordnung der Planung von Mitarbeitererevents

Häufigkeit Mitarbeitererevents	Anzahl	Prozent
Ein- bis zweimal pro Jahr	44	32,84
Drei- bis viermal pro Jahr	56	41,79
Mehr als viermal pro Jahr	34	25,37
Summe	134	100,00

Tab. 7: Anzahl der Mitarbeiterveranstaltungen bezogen auf ein Jahr

Entscheidungsträger	Entscheider (Nennungen)	Anteil in Prozent (n = 139)
Geschäftsführung	131	94,24
Personal/ HR	29	20,86
Jeweilige Fachabteilung	19	13,67
Marketing/ Vertrieb	16	11,51
Einkauf	2	1,44
Andere	1	0,72

Tab. 8: Entscheidungsträger über Mitarbeiterveranstaltungen

Zielgruppe	Anzahl der Nennungen	Anteil in Prozent (n = 139)
Mitarbeiter	125	89,93
Ausgewählte Mitarbeiter (Führungskräfte, Servicemitarbeiter, Außendienst)	34	24,46
Mitarbeiter und deren Partner	27	19,42
Mitarbeiter und deren Familie	23	16,55
Andere	5	3,60

Tab. 9: Zielgruppen interner Veranstaltungen

Ziele	Mittelwert
Erhöhung der Motivation	5,239
Erhöhung der Bindung an das Unternehmen (Commitment)	5,199
Förderung des Teambuilding	5,072
Kommunikation der Unternehmensziele bzw. -strategien	4,850
Entertainment/ Unterhaltung/ Spaß der Mitarbeiter	4,635
Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs	4,544
Belohnung für erbrachte Leistungen	4,515
Kommunikation der Unternehmensphilosophie	4,460
Positionierung als attraktive Arbeitgebermarke	4,182
Kommunikation von Change-Prozessen	4,034

Tab. 10: Relevanz der Veranstaltungsziele von Mitarbeitererevents (Mittelwert)

Ziele		unwichtig 1	2	3	4	5	sehr wichtig 6	Summe
Erhöhung der Motivation	n	0	3	5	18	42	70	138
	%	0,00	2,17	3,62	13,04	30,43	50,72	100,00
Erhöhung der Bindung an das Unternehmen (Commitment)	n	1	2	8	17	38	70	136
	%	0,74	1,47	5,88	12,50	27,94	51,47	100,00
Förderung des Team- building	n	0	4	8	22	44	60	138
	%	0,00	2,90	5,80	15,94	31,88	43,48	100,00
Kommunikation der Un- ternehmensziele bzw. – strategien	n	5	5	12	16	40	55	133
	%	3,76	3,76	9,02	12,03	30,08	41,35	100,00
Entertainment/ Unterhal- tung/ Spaß der Mitarbei- ter	n	3	7	22	23	32	50	137
	%	2,19	5,11	16,06	16,79	23,36	36,50	100,00
Förderung des Wissens- und Erfahrungsaus- tauschs	n	6	6	15	27	45	37	136
	%	4,41	4,41	11,03	19,85	33,09	27,21	100,00
Belohnung für erbrachte Leistungen	n	3	5	19	37	36	36	136
	%	2,21	3,68	13,97	27,21	26,47	26,47	100,00
Kommunikation der Un- ternehmensphilosophie	n	6	11	17	22	42	39	137
	%	4,38	8,03	12,41	16,06	30,66	28,47	100,00
Positionierung als attrak- tive Arbeitgebermarke	n	7	12	22	26	39	26	132
	%	5,30	9,09	16,67	19,70	29,55	19,70	100,00
Kommunikation von Change-Prozessen	n	9	9	23	25	34	19	119
	%	7,56	7,56	19,33	21,01	28,57	15,97	100,00

Tab. 11: Relevanz der Veranstaltungsziele von Mitarbeitererevents

Vorfeldkommunikation	Instrument (Nennungen)	Anteil in Prozent (n = 139)
E-Mail Verkehr	93	66,91
Aushang im Firmengebäude/ Schwarzes Brett	73	52,52
Persönlich (Face-to-Face)/ Mitarbeitergespräche	72	51,80
Intranet	27	19,42
Mitarbeiterzeitung	19	13,67
Schriftlich per Post	13	9,35
Schriftlich mit Lohnzettel	12	8,63
Sonstiges	9	6,47
Keine	1	0,72

Tab. 12: Instrumente der Vorfeldkommunikation

Budget	Anzahl	Prozent
bis 10.000 €	32	47,76
bis 25.000 €	24	35,82
bis 50.000 €	9	13,43
bis 80.000 €	2	2,99
Summe	67	100,00
Mittelwert	15.336,00 €	

Tab. 13: Gesamtbudget für Mitarbeiterveranstaltungen

Veränderung Eventbudget	Anzahl	Prozent
Gleich bleiben	65	58,04
Steigen	44	39,29
Abnehmen	3	2,68
Summe	112	100,00

Tab. 14: Entwicklung der Eventbudgethöhe in den nächsten fünf Jahren

Location	Präferenzen (Nennungen)	Anteil in Prozent (n = 139)
Location in der Nähe des eigenen Unternehmens	110	79,14
Eigene Firmengebäude/Firmengelände	93	66,91
Location deutschlandweit	24	17,27
Location international	10	7,19
Sonstige	2	1,44

Tab. 15: Auswahl der Location im Bezug auf die Nähe zum Firmensitz

Mittel der Eventinszenierung	Mittelwert
Catering	4,500
Location/ Veranstaltungsort	4,462
Schulungen/ Workshops	4,342
Interne Referenten	4,168
Einheitlicher Markenauftritt/ Corporate Design	3,397
Interaktion/ Aktionen der Teilnehmer (Trommeln, Teamspiele, ...)	3,217
Externe Referenten	3,117
Künstler (Musik, Artisten, Tänzer, ...)	2,685
Moderator	2,517
Preisverleihungen/ Auszeichnungen	2,450
Effekte durch Licht und Ton	2,353
Gewinnspiele (Tombola, Lose, ...)	2,311
Einladung von Prominenten	1,462
Pyrotechnik	1,202

Tab. 16: Relevanz der Mittel der Eventinszenierung (Mittelwert)

Mittel der Eventinszenierung		unwichtig 1	2	3	4	5	sehr wichtig 6	Summe
Catering	n	6	6	11	33	42	32	130
	%	4,62	4,62	8,46	25,38	32,31	24,62	100,00
Location/ Veranstaltungsort	n	7	4	14	34	39	32	130
	%	5,38	3,08	10,77	26,15	30,00	24,62	100,00
Schulungen/ Workshops	n	7	10	12	25	38	28	120
	%	5,83	8,33	10,00	20,83	31,67	23,33	100,00
Interne Referenten	n	11	13	13	21	30	31	119
	%	9,24	10,92	10,92	17,65	25,21	26,05	100,00
Einheitlicher Markenauftritt/ Corporate Design	n	29	13	14	24	28	13	121
	%	23,97	10,74	11,57	19,83	23,14	10,74	100,00
Interaktion/ Aktionen der Teilnehmer (Trommeln, Teamspiele, ...)	n	37	13	10	23	21	16	120
	%	30,83	10,83	8,33	19,17	17,50	13,33	100,00
Externe Referenten	n	26	18	27	23	17	9	120
	%	21,67	15,00	22,50	19,17	14,17	7,50	100,00
Künstler (Musik, Artisten, Tänzer, ...)	n	49	18	14	22	18	6	127
	%	38,58	14,17	11,02	17,32	14,17	4,72	100,00
Moderator	n	52	15	14	21	14	4	120
	%	43,33	12,50	11,67	17,50	11,67	3,33	100,00
Preisverleihungen/ Auszeichnungen	n	50	17	17	24	9	3	120
	%	41,67	14,17	14,17	20,00	7,50	2,50	100,00
Effekte durch Licht und Ton	n	48	22	19	15	8	4	116
	%	41,38	18,97	16,38	12,93	6,90	3,45	100,00
Gewinnspiele (Tombola, Lose, ...)	n	56	20	11	19	8	5	119
	%	47,06	16,81	9,24	15,97	6,72	4,20	100,00
Einladung von Prominenten	n	90	15	6	4	4	0	119
	%	75,63	12,61	5,04	3,36	3,36	0,00	100,00
Pyrotechnik	n	99	9	4	2	0	0	114
	%	86,84	7,89	3,51	1,75	0,00	0,00	100,00

Tab. 17: Relevanz der Mittel der Eventinszenierung

Erfolgskontrolle	Instrument (Nennungen)	Anteil in Prozent (n = 137)
Ermittlung der Teilnehmerzahl	83	60,58
Befragung nach der Veranstaltung	81	59,12
Eigene subjektive Einschätzung	74	54,01
Teilnehmerbeobachtung	63	45,99
Befragung der Führungskräfte	36	26,28
Befragung während der Mitarbeitergespräche	33	24,09
Befragung während der Veranstaltung	27	19,71
Keine	13	9,49
Sonstige	1	0,73

Tab. 18: Formen der Erfolgskontrolle für Mitarbeitererevents

Nachkommunikation	Instrument (Nennungen)	Anteil in Prozent (n = 136)
Persönlich (Face-to-Face)/ Mitarbeitergespräche	66	48,53
E-Mail Verkehr	52	38,24
Keine	28	20,59
Intranet	25	18,38
Aushang im Firmengebäude/ Schwarzes Brett	21	15,44
Mitarbeiterzeitung	17	12,50
Sonstiges	3	2,21
Schriftlich per Post	1	0,74
Schriftlich mit Lohnzettel	0	0,00

Tab. 19: Instrumente der Nachkommunikation

Bedeutung der Faktoren für den Erfolg der Mitarbeitererevents	Mittelwert
Akzeptanz der Events bei den Mitarbeitern	4,367
Zielgruppenbezug/ Bezug auf die Mitarbeiter	4,065
Akzeptanz bei den Führungskräften	4,048
Akzeptanz bei der Unternehmensleitung/ Inhabern	3,961
Kommunikation im Vorfeld	3,535
Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Planung	3,450
Originalität der Mitarbeitererevents	3,402
Verfügbare personelle Ressourcen für die Planung und Umsetzung der Mitarbeitererevents	3,016
Passfähigkeit der Inhalte mit der Personalstrategie	2,953
Kommunikation im Nachfeld	2,611
Erfolgskontrolle	2,504
Höhe des Eventbudgets	2,153

Tab. 20: Erfolgsfaktoren bei Mitarbeitererevents – Bedeutung (Mittelwert)

Bedeutung der Faktoren für den Erfolg der Mitarbeitererevents		gar nicht 0	1	2	3	4	sehr stark 5	Summe
Akzeptanz der Events bei den Mitarbeitern	n	2	0	3	8	46	69	128
	%	1,56	0,00	2,34	6,25	35,94	53,91	100,00
Zielgruppenbezug/ Bezug auf die Mitarbeiter	n	2	1	4	17	55	44	123
	%	1,63	0,81	3,25	13,82	44,72	35,77	100,00
Akzeptanz bei den Führungskräften	n	2	1	8	21	39	54	125
	%	1,60	0,80	6,40	16,80	31,20	43,20	100,00
Akzeptanz bei der Unternehmensleitung/ Inhabern	n	2	4	7	24	38	53	128
	%	1,56	3,13	5,47	18,75	29,69	41,41	100,00
Kommunikation im Vorfeld	n	4	4	15	28	49	27	127
	%	3,15	3,15	11,81	22,05	38,58	21,26	100,00
Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Planung	n	3	7	19	26	48	26	129
	%	2,33	5,43	14,73	20,16	37,21	20,16	100,00
Originalität der Mitarbeitererevents	n	5	9	14	27	46	26	127
	%	3,94	7,09	11,02	21,26	36,22	20,47	100,00
Verfügbare personelle Ressourcen für die Planung und Umsetzung der Mitarbeitererevents	n	5	13	27	25	36	17	123
	%	4,07	10,57	21,95	20,33	29,27	13,82	100,00
Passfähigkeit der Inhalte mit der Personalstrategie	n	6	13	18	27	27	15	106
	%	5,66	12,26	16,98	25,47	25,47	14,15	100,00
Kommunikation im Nachfeld	n	7	20	31	37	19	12	126
	%	5,56	15,87	24,60	29,37	15,08	9,52	100,00
Erfolgskontrolle	n	8	28	28	26	29	8	127
	%	6,30	22,05	22,05	20,47	22,83	6,30	100,00
Höhe des Eventbudgets	n	12	26	38	31	13	4	124
	%	9,68	20,97	30,65	25,00	10,48	3,23	100,00

Tab. 21: Erfolgsfaktoren bei Mitarbeitererevents – Bedeutung

Berücksichtigung der Faktoren bei Mitarbeitererevents	Mittelwert
Akzeptanz bei der Unternehmensleitung/ Inhabern	4,050
Akzeptanz der Events bei den Mitarbeitern	3,958
Akzeptanz bei den Führungskräften	3,880
Zielgruppenbezug/ Bezug auf die Mitarbeiter	3,780
Kommunikation im Vorfeld	3,336
Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Planung	3,165
Originalität der Mitarbeitererevents	3,085
Passfähigkeit der Inhalte mit der Personalstrategie	2,886
Verfügbare personelle Ressourcen für die Planung und Umsetzung der Mitarbeitererevents	2,832
Höhe des Eventbudgets	2,538
Kommunikation im Nachfeld	2,492
Erfolgskontrolle	2,339

Tab. 22: Erfolgsfaktoren bei Mitarbeitererevents – Berücksichtigung (Mittelwert)

Berücksichtigung der Faktoren bei Mitarbeitererevents		ungenügend 0	1	2	3	4	sehr gut 5	Summe
Akzeptanz bei der Unternehmensleitung/ Inhabern	n	2	4	3	13	52	45	119
	%	1,68	3,36	2,52	10,92	43,70	37,82	100,00
Akzeptanz der Events bei den Mitarbeitern	n	1	3	4	19	57	35	119
	%	0,84	2,52	3,36	15,97	47,90	29,41	100,00
Akzeptanz bei den Führungskräften	n	2	4	6	15	57	33	117
	%	1,71	3,42	5,13	12,82	48,72	28,21	100,00
Zielgruppenbezug/ Bezug auf die Mitarbeiter	n	1	3	11	19	56	28	118
	%	0,85	2,54	9,32	16,10	47,46	23,73	100,00
Kommunikation im Vorfeld	n	2	9	18	27	44	19	119
	%	1,68	7,56	15,13	22,69	36,97	15,97	100,00
Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Planung	n	4	15	15	31	35	21	121
	%	3,31	12,40	12,40	25,62	28,93	17,36	100,00
Originalität der Mitarbeitererevents	n	2	16	21	27	33	18	117
	%	1,71	13,68	17,95	23,08	28,21	15,38	100,00
Passfähigkeit der Inhalte mit der Personalstrategie	n	6	15	17	27	27	13	105
	%	5,71	14,29	16,19	25,71	25,71	12,38	100,00
Verfügbare personelle Ressourcen für die Planung und Umsetzung der Mitarbeitererevents	n	3	12	33	32	19	14	113
	%	2,65	10,62	29,20	28,32	16,81	12,39	100,00
Höhe des Eventbudgets	n	8	19	31	29	21	9	117
	%	6,84	16,24	26,50	24,79	17,95	7,69	100,00
Kommunikation im Nachfeld	n	8	19	32	33	18	8	118
	%	6,78	16,10	27,12	27,97	15,25	6,78	100,00
Erfolgskontrolle	n	14	23	28	26	24	6	121
	%	11,57	19,01	23,14	21,49	19,83	4,96	100,00

Tab. 23: Erfolgsfaktoren bei Mitarbeitererevents – Berücksichtigung

Relevanz Allgemein	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch	Σ
n	0	5	36	70	17	128
%	0,00	3,91	28,13	54,69	13,28	100,00
Mittelwert	3,773					

Tab. 24: Relevanz Event in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität – Allgemein

Relevanz Allgemein	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch	Σ
n	0	9	45	60	14	128
%	0,00	7,03	35,16	46,88	10,94	100,00
Mittelwert	3,617					

Tab. 25: Relevanz Event in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität – Firma

Entwicklung Relevanz Mitarbeitererevents	Anzahl	Prozent
Gleich bleiben	69	57,50
Steigen	50	41,67
Abnehmen	1	0,83
Summe	120	100,00

Tab. 26: Entwicklung der Relevanz von Mitarbeiterveranstaltungen

Mitarbeiteranzahl	Anzahl	Prozent
Bis 50	65	51,18
51-100	26	20,47
101-250	24	18,90
251-500	12	9,45
Über 500	0	0,00
Summe	127	100,00

Tab. 27: Anzahl der Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen

Bundesland	Anzahl	Prozent
Baden-Württemberg	15	11,90
Bayern	22	17,46
Berlin	10	7,94
Brandenburg	9	7,14
Bremen	2	1,59
Hamburg	1	0,79
Hessen	4	3,17
Mecklenburg-Vorpommern	0	0,00
Niedersachsen	4	3,17
Rheinland-Pfalz	6	4,76
Saarland	1	0,79
Sachsen	33	26,19
Sachsen-Anhalt	7	5,56
Schleswig-Holstein	2	1,59
Nordrhein-Westfalen	6	4,76
Thüringen	3	2,38
außerhalb Deutschlands	1	0,79
Summe	126	100,00

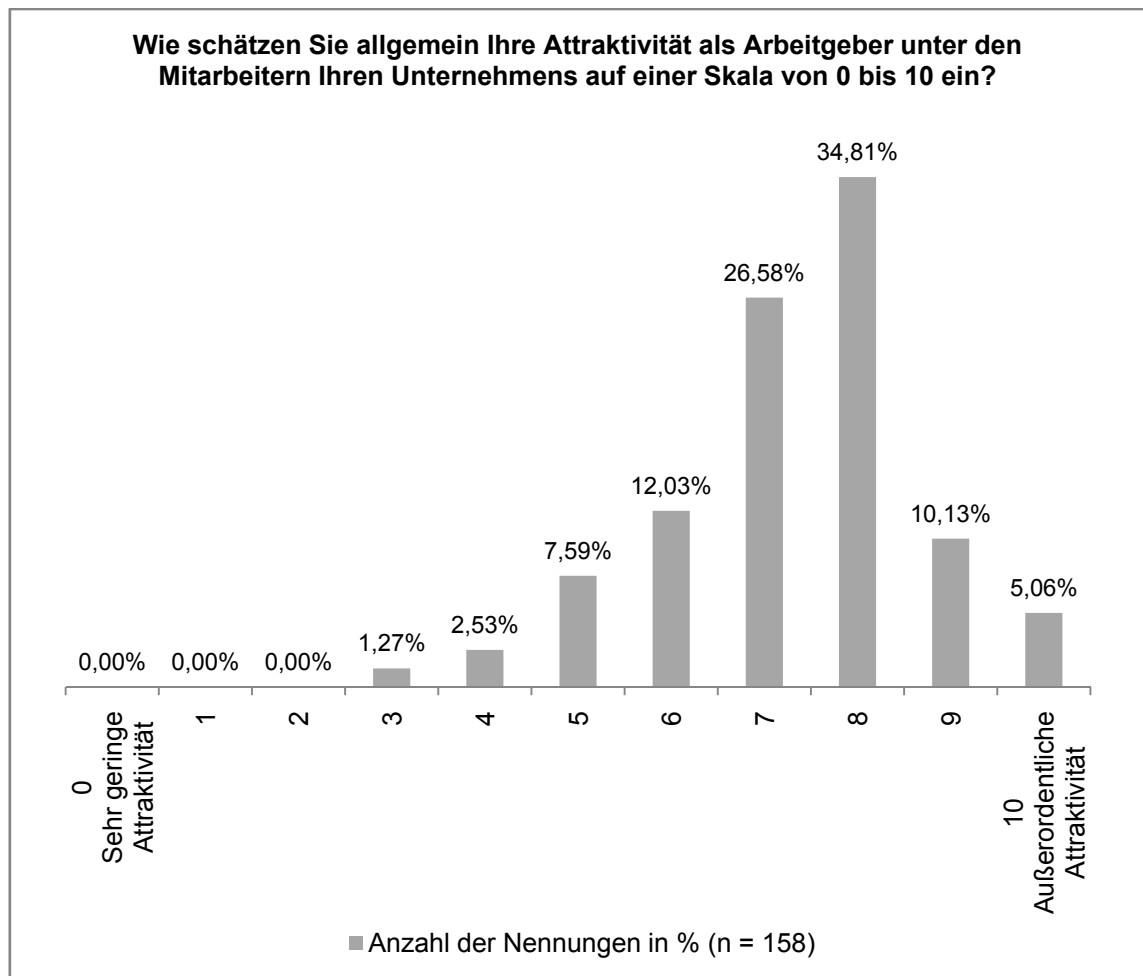
Tab. 28: Hauptstandort der teilnehmenden Unternehmen nach Bundesland

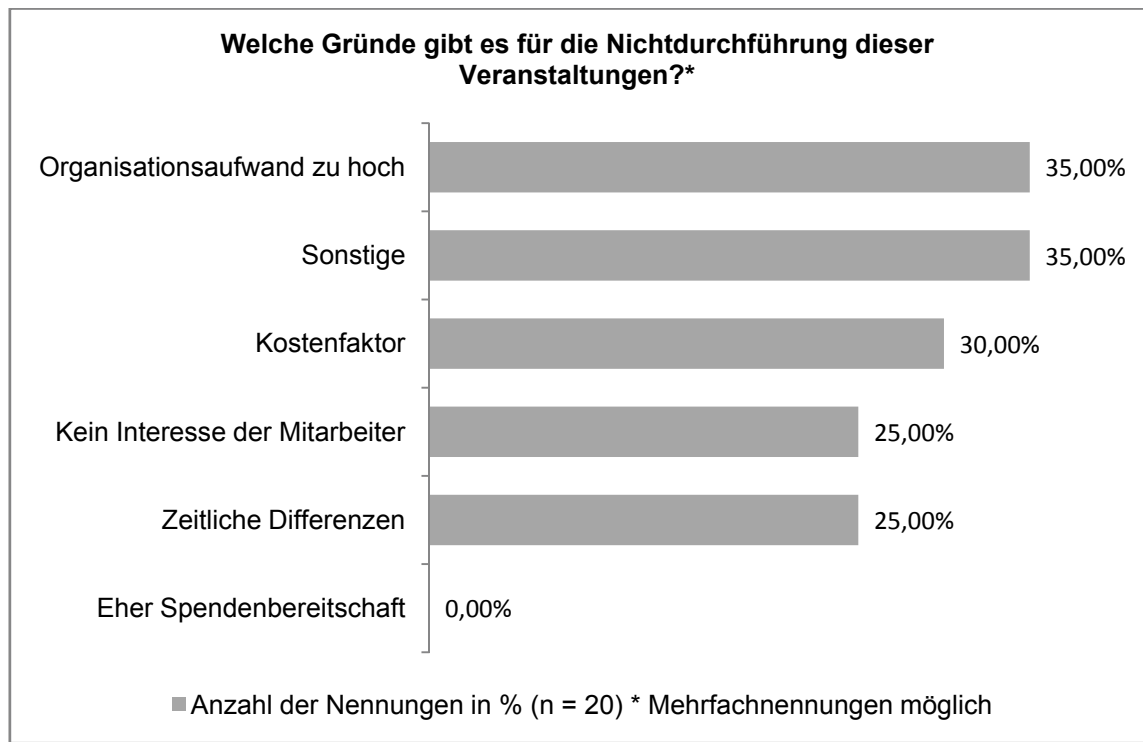
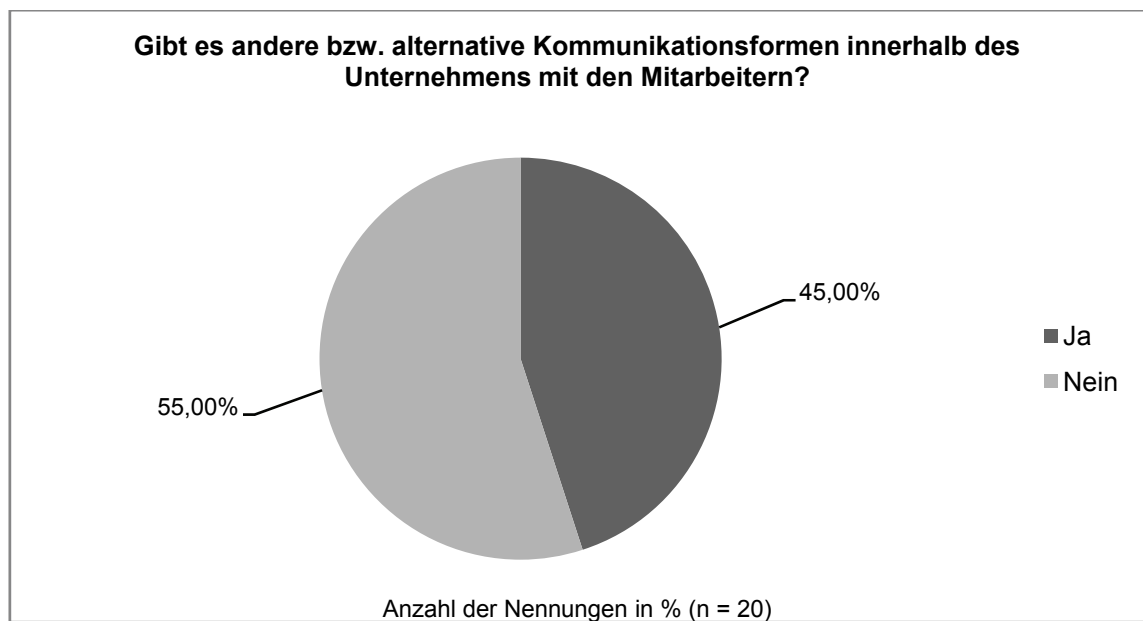
Wirtschaftsbereich	Anzahl	Prozent
Dienstleistungen	49	41,88
Industrie, Verarbeitendes Gewerbe	41	35,04
Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus	17	14,53
Transport und Verkehr	4	3,42
Bauen	3	2,56
Energie	2	1,71
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	1	0,85
Summe	117	100,00

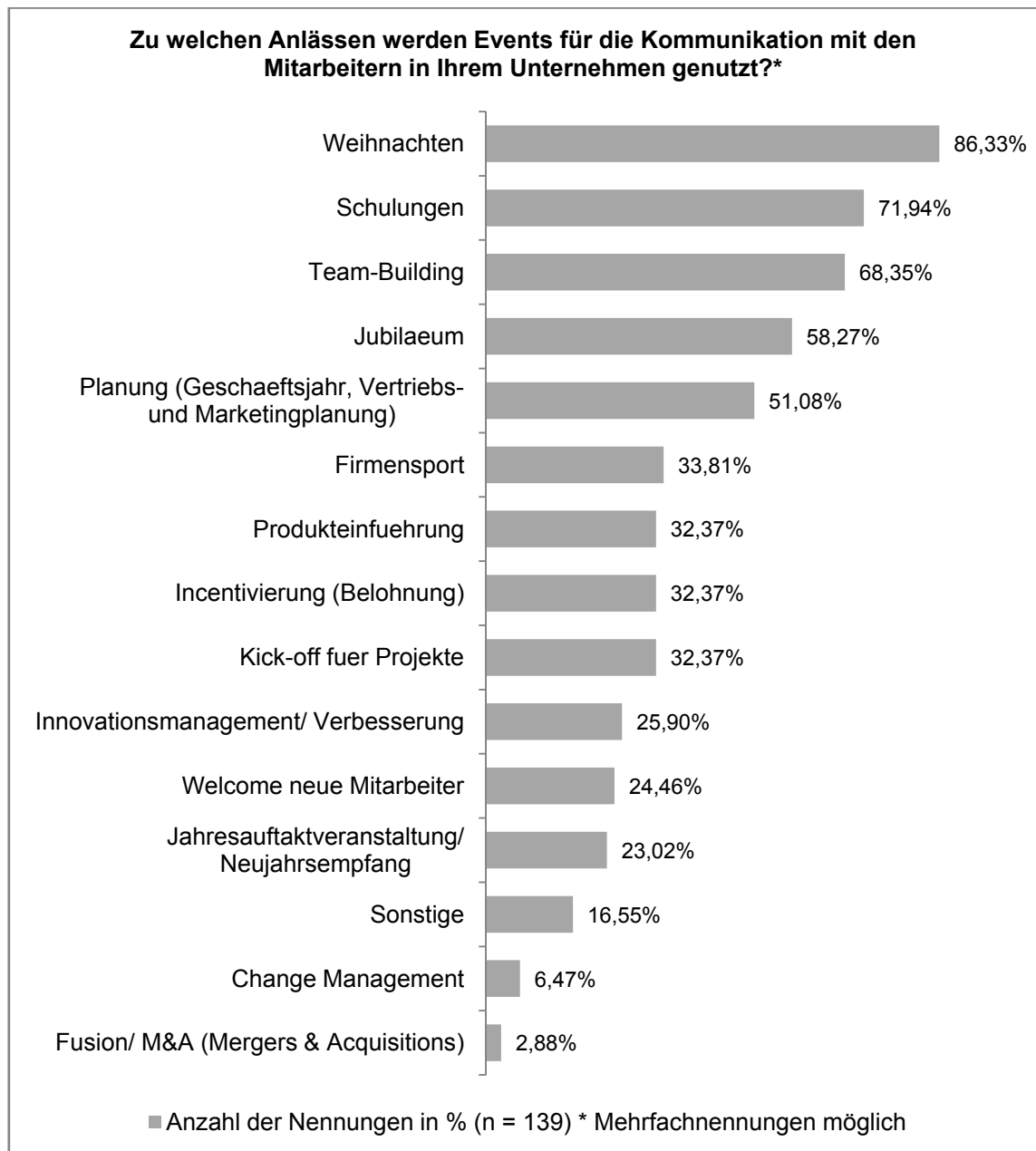
Tab. 29: Einordnung der teilnehmenden Unternehmen in Wirtschaftsbereiche

Familiengeführtes Unternehmen	Anzahl	Prozent
Ja	80	65,57
Nein	42	34,43
Summe	122	100,00

Tab. 30: Einordnung in familiengeführte und nicht-familiengeführte Unternehmen

C – Ergebnisse der Befragung: Abbildungen**Abb. 26: Einschätzung der Attraktivität als Arbeitgeber**

Filter Frage 2 - Antwortoption: Nein**Abb. 27: Gründe für die Nichtdurchführung von Mitarbeiterveranstaltungen****Abb. 28: Einsatz alternativer Kommunikationsformen**

Filter Frage 2 - Antwortoption: Ja**Abb. 29: Anlässe für den Einsatz von Mitarbeitererevents**

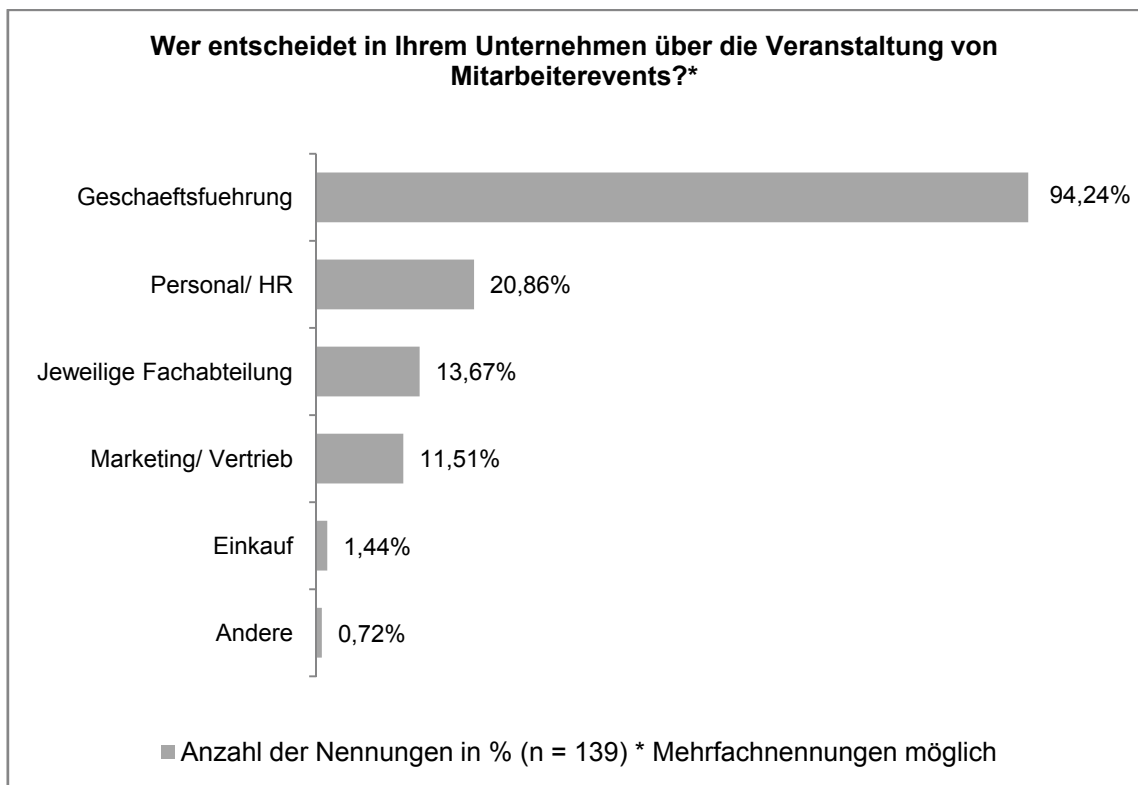


Abb. 30: Entscheidungsträger über Mitarbeiterveranstaltungen

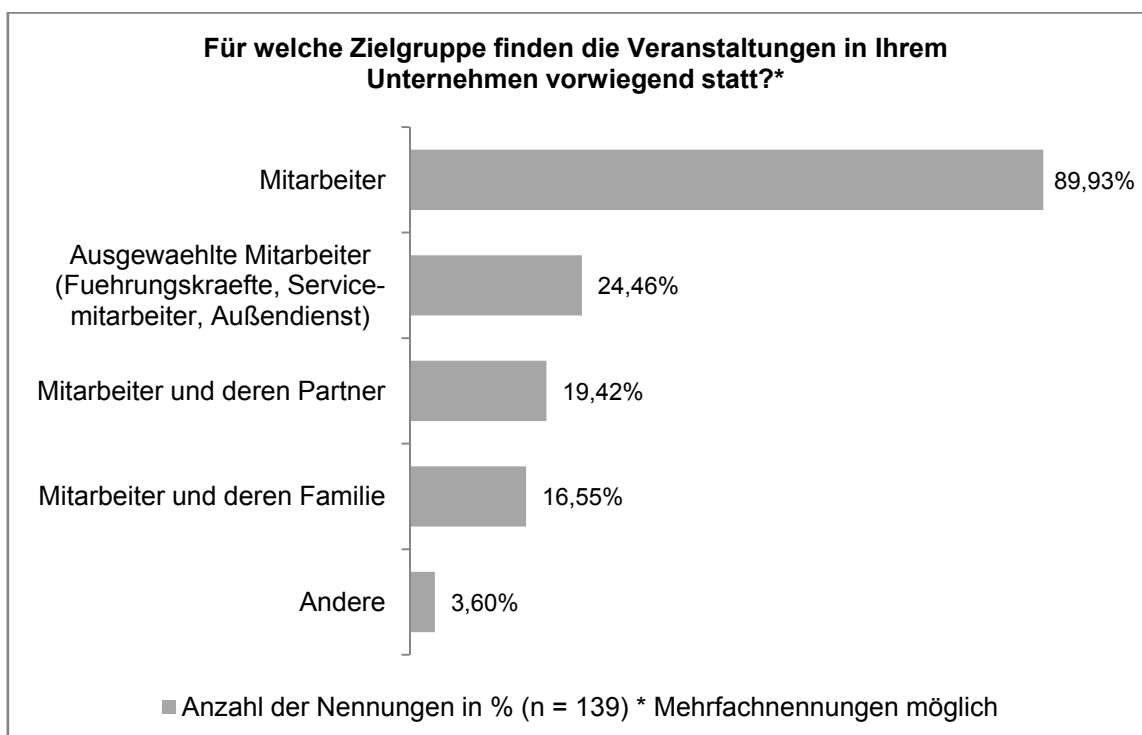


Abb. 31: Zielgruppen interner Veranstaltungen

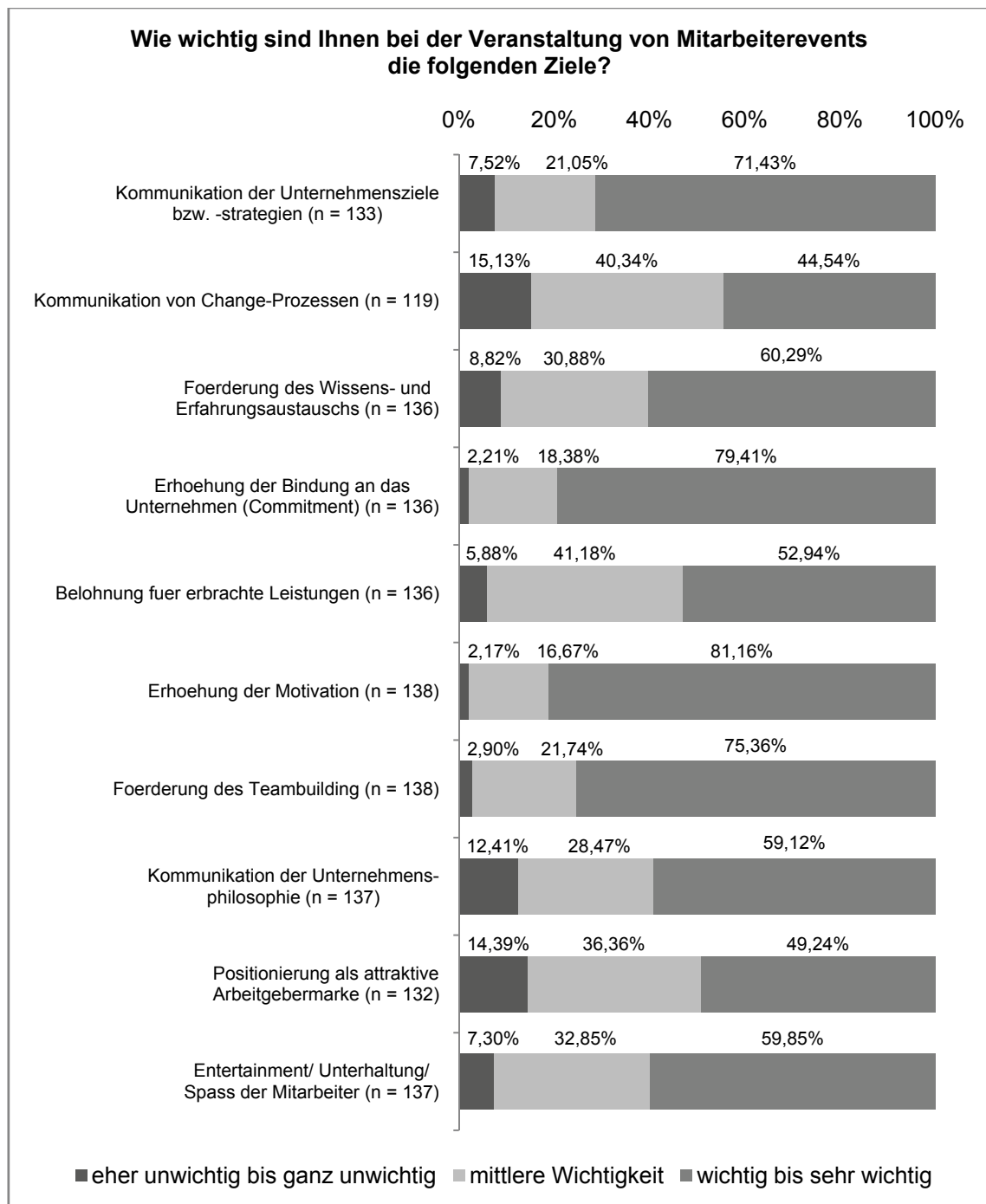


Abb. 32: Relevanz der Veranstaltungsziele von Mitarbeitererevents

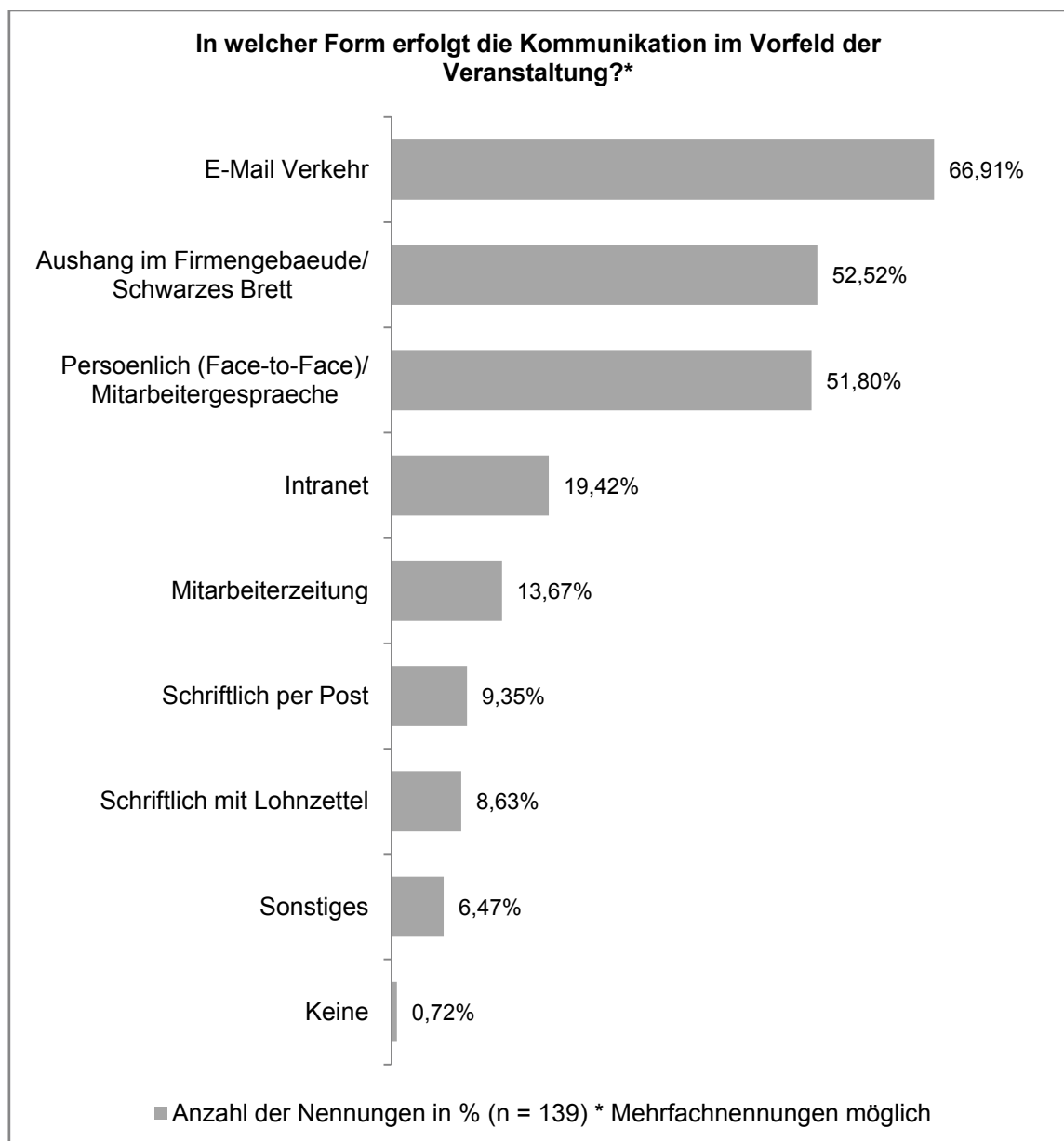


Abb. 33: Instrumente der Vorfeldkommunikation

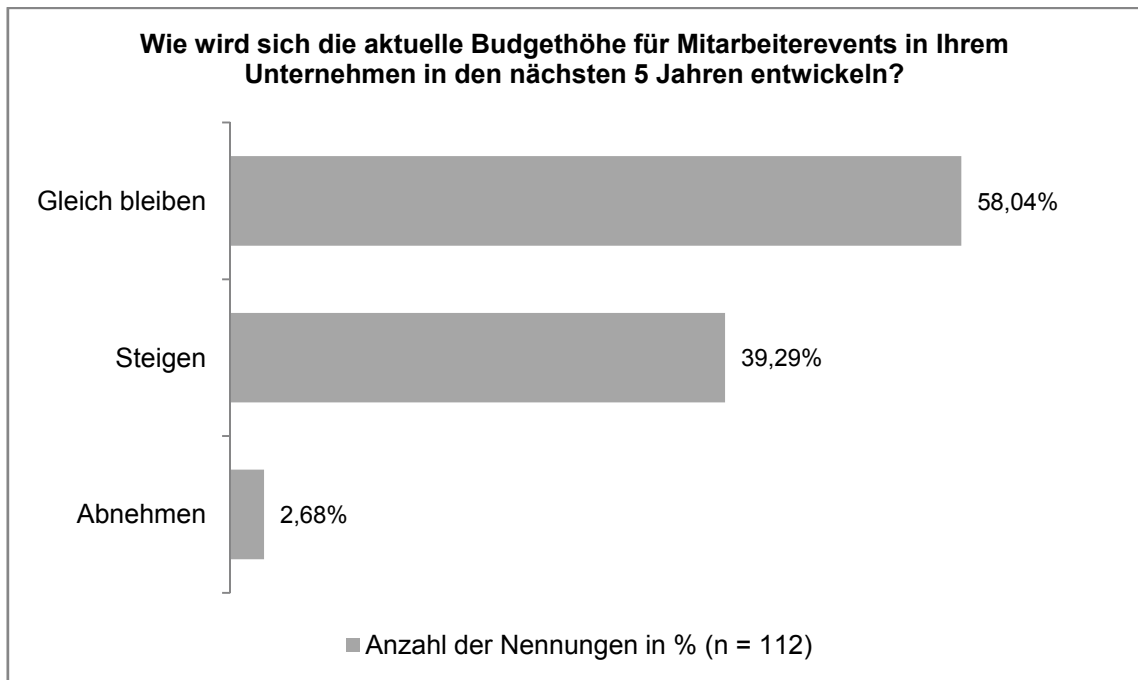


Abb. 34: Entwicklung der Eventbudgethöhe in den nächsten fünf Jahren

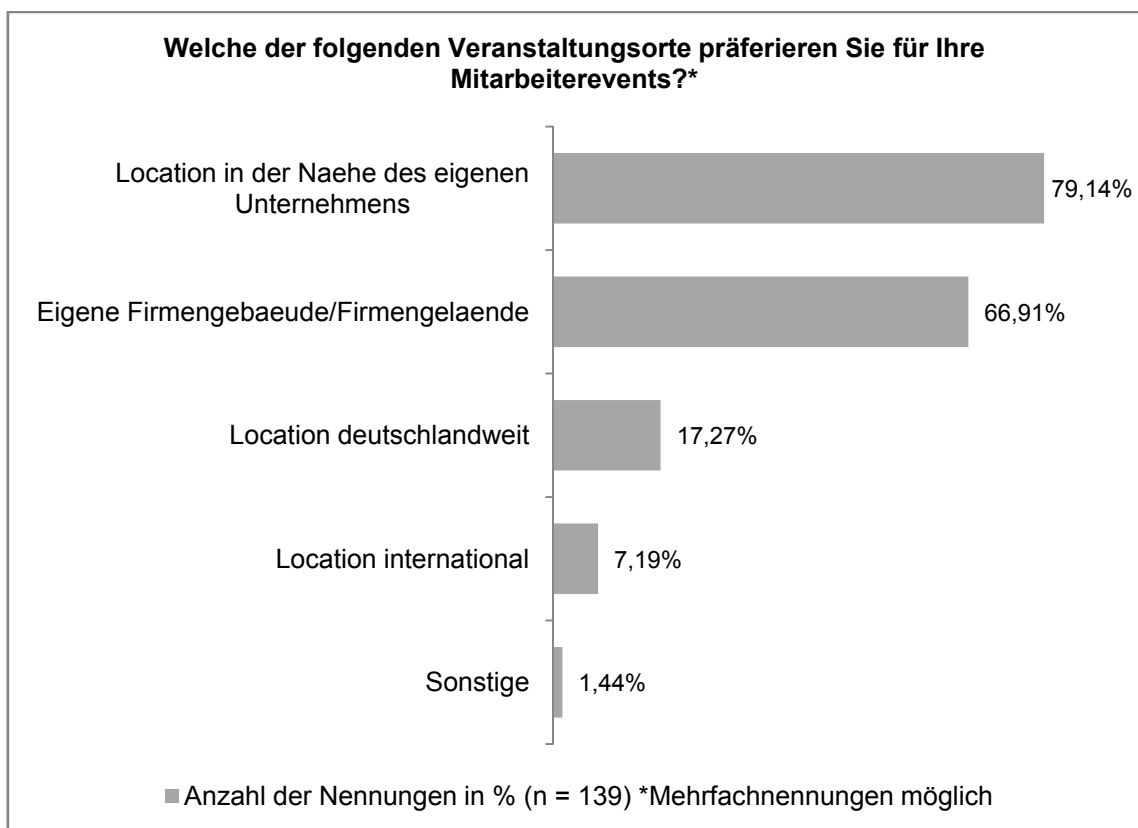


Abb. 35: Auswahl der Location im Bezug auf die Nähe zum Firmensitz

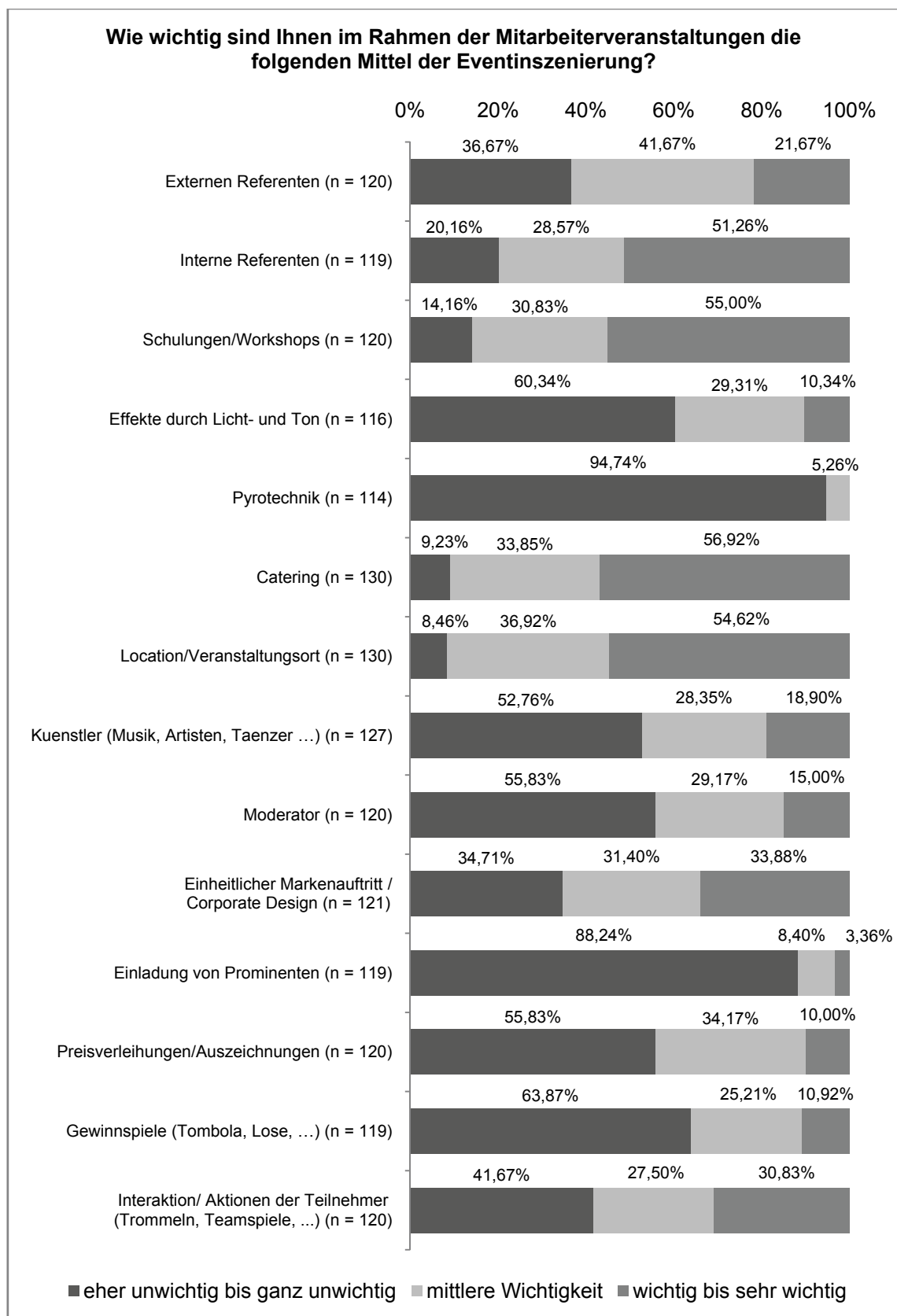


Abb. 36: Relevanz der Mittel der Eventinszenierung

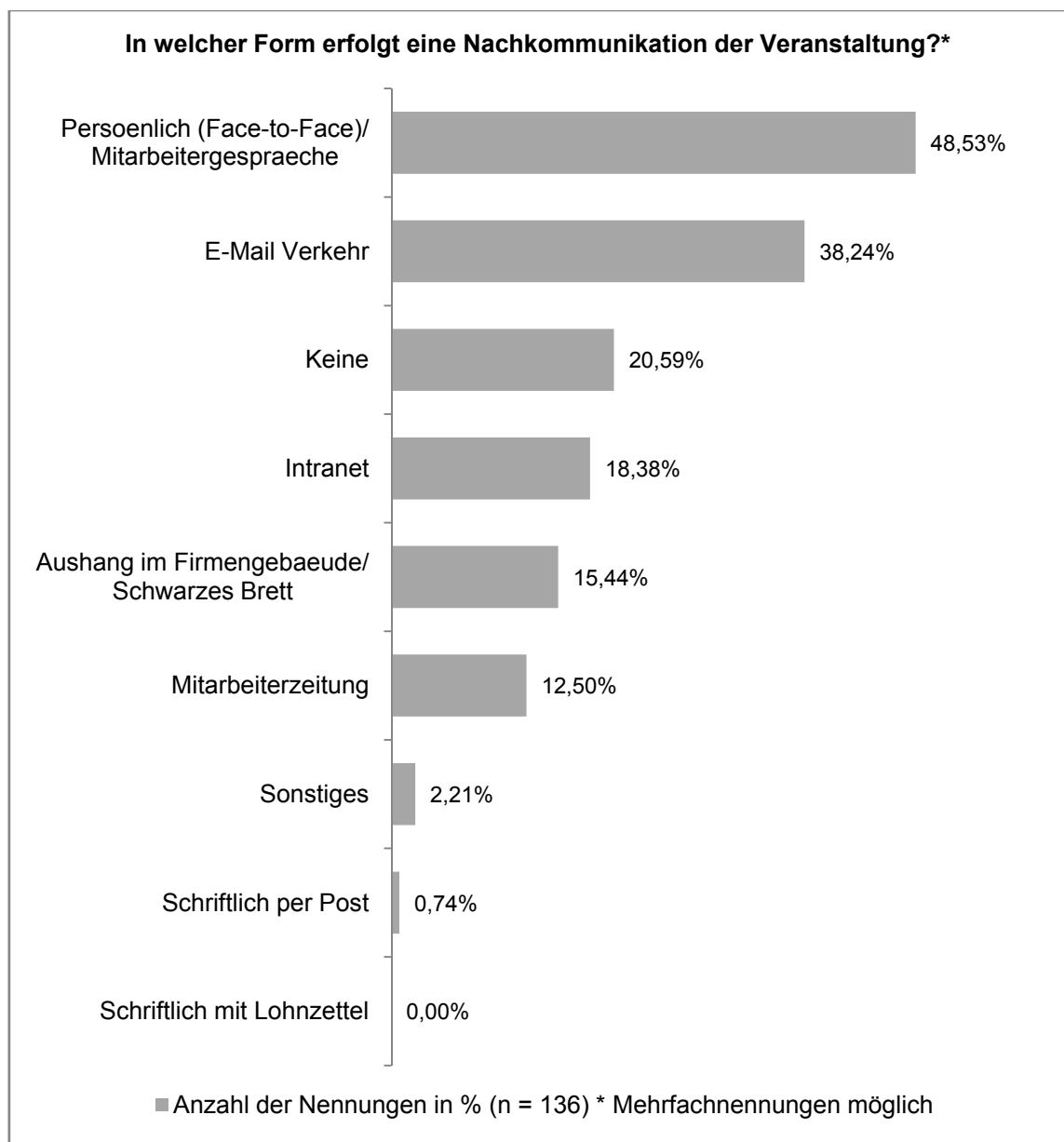


Abb. 37: Instrumente der Nachkommunikation

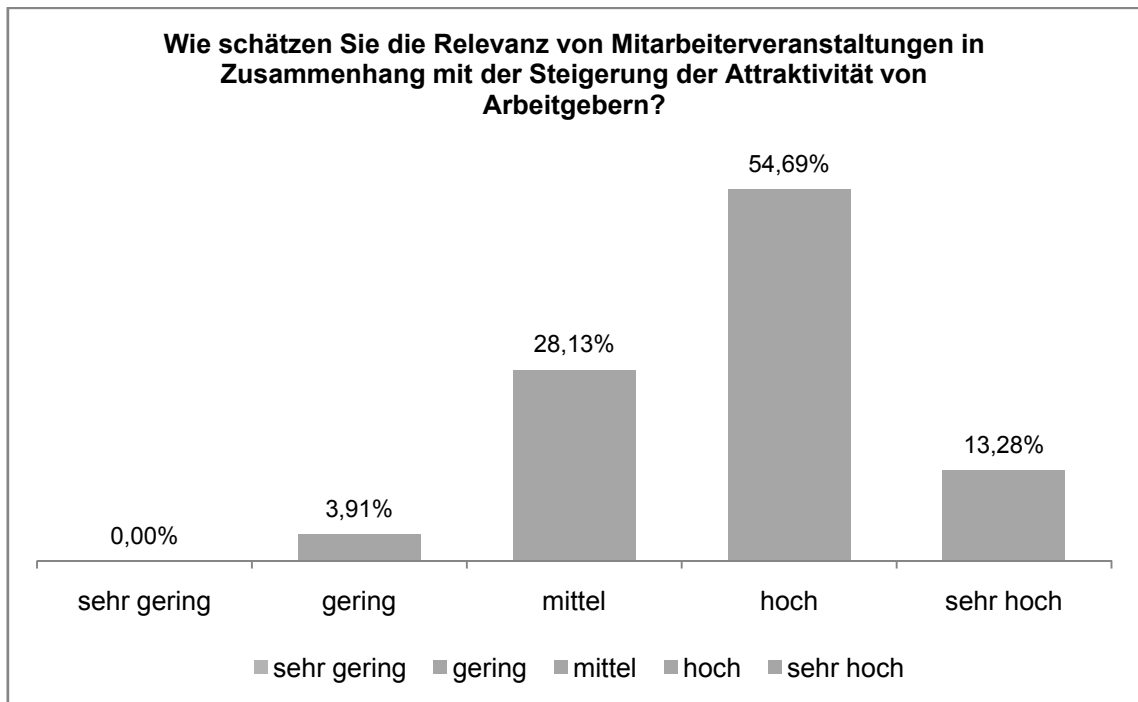


Abb. 38: Relevanz Event in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität – Allgemein

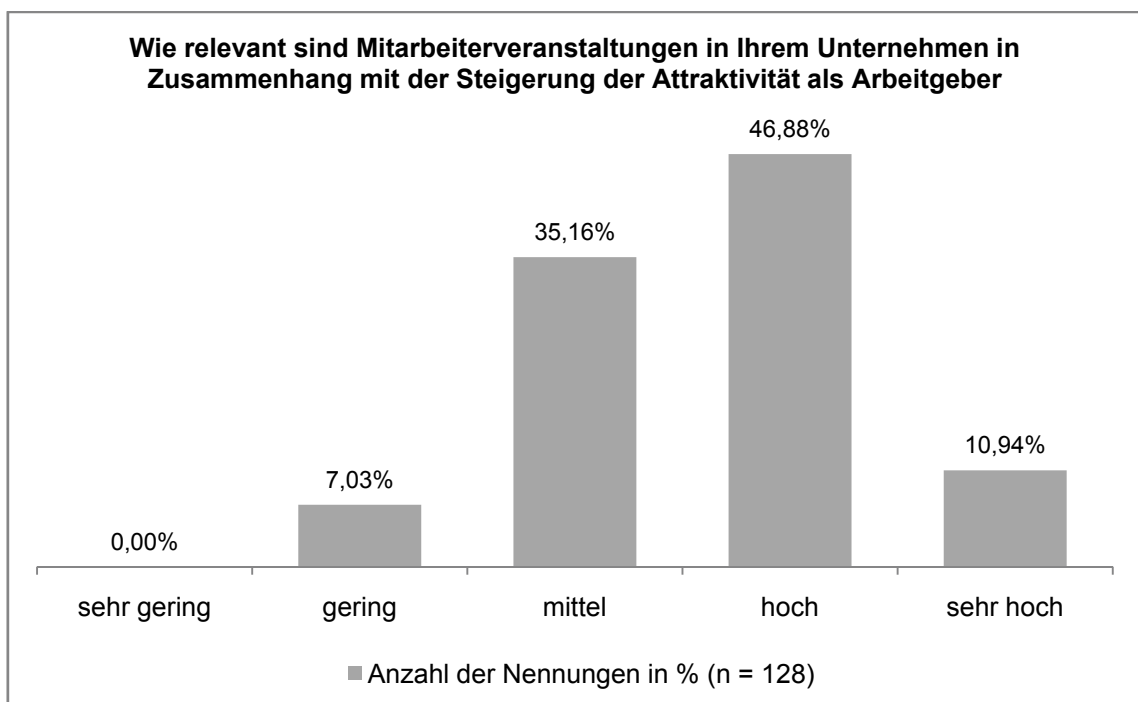


Abb. 39: Relevanz Event in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität – Firma

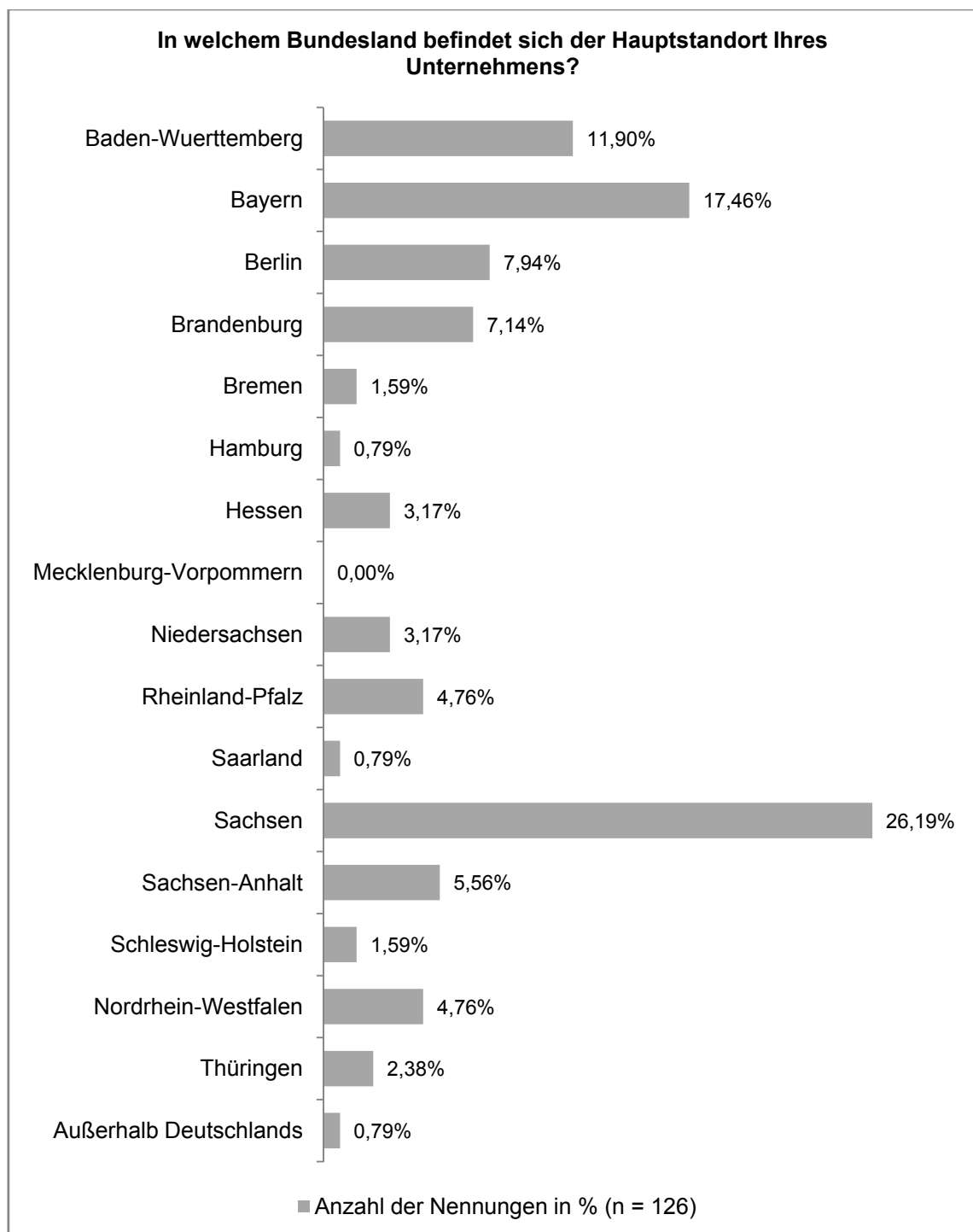


Abb. 40: Hauptstandort der teilnehmenden Unternehmen nach Bundesland

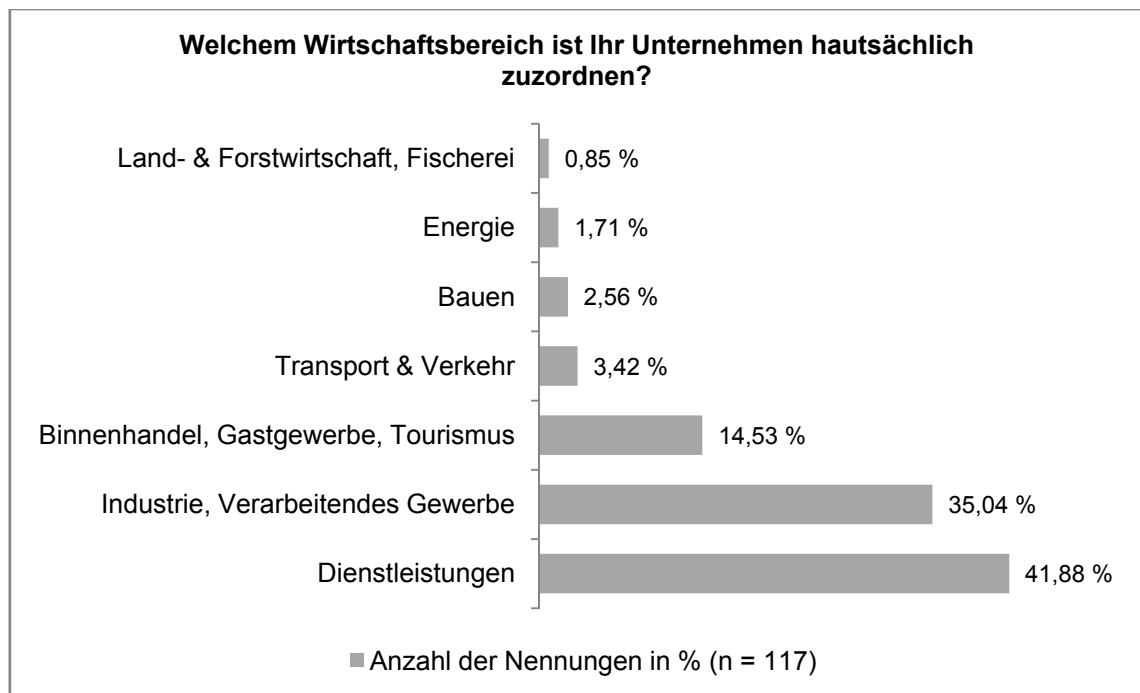


Abb. 41: Einordnung der teilnehmenden Unternehmen in Wirtschaftsbereiche

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname